Estudio de casos en Ciencias Administrativas y Económicas

Gliceria Gómez Ceballos
(Coordinadora)

Universidad Politécnica Salesiana

Estudio de casos en ciencias administrativas y económicas

Gliceria Gómez Ceballos
(coord.)

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

GÓMEZ CEBALLOS, G., ed. *Estudio de casos en ciencias administrativas y económicas* [online]. Quito: Editorial Abya-Yala, 2024, 127 p. ISBN: 978-9978-10-890-1. Available from: https://books.scielo.org/id/rqfs7. https://doi.org/10.17163/abyaups.45.

All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribição 4.0.

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimento 4.0.

Gliceria Gómez Ceballos (Coordinadora)

Estudio de casos en Ciencias Administrativas y Económicas

ABYA YALA

2024

Estudio de casos en Ciencias Administrativas y Económicas

© *Gliceria Gómez Ceballos (Coordinadora)*

© *Autores: Gliceria Gómez Ceballos / Fernando Marcelo Mejía Mejía / Adriana Priscila Vallejo Bojorque / Ericka Helena Issa Morales / Gloria Belén Espinoza Rosero / Sonnia Alexandra Proaño Chacha / Miriam Rosario Jara Molina / Ronald Bryan Moran Cahanalta*

1ra. edición:

© Universidad Politécnica Salesiana

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja
Cuenca-Ecuador
P.B.X. (+593 7) 2050000
e-mail: publicaciones@ups.edu.ec
www.ups.edu.ec

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Grupo de Investigación de Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (GIGMP)

Grupo de Investigación Gestión Contable y Financiera de las Organizaciones (GIFCA)

Grupo de Investigación "Big Data, Data Science and Advanced Analytics" - BiDDSAA

Foto de portada: Shutterstock

ISBN UPS: 978-9978-10-889-5

ISBN Digital: 978-9978-10-890-1

Diseño, diagramación e impresión: Ediciones Abya-Yala
Quito-Ecuador

Tiraje: 300 ejemplares

DOI: https://doi.org/10.17163/abyaups.45

Impreso en Quito-Ecuador, febrero de 2024

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

El contenido de este libro es de exclusiva responsabilidad de los autores y las autoras.

Índice

Prólogo **7**
Andrés Bayolo Garay

El método del caso: una introducción necesaria **9**
Gliceria Gómez Ceballos

Caso 1
¿Cómo podría penetrar el mercado ecuatoriano un nuevo producto derivado del cacao? Lanzamiento del producto Chocostevit **17**
Gliceria Gómez Ceballos / Fernando Mejía Mejía / Adriana Vallejo Bojorque

Caso 2
Kunuk-Yaku: fuente termal y *spa* **41**
Fernando Mejía Mejía / Adriana Vallejo Bojorque / Gliceria Gómez Ceballos

Caso 3
Cementex: ¿cómo puede insertarse en un mercado "tradicionalista" una nueva marca de cemento? **77**
Adriana Vallejo Bojorque / Gliceria Gómez Ceballos /Fernando Mejía Mejía

Caso 4
Análisis financiero en empresas del sector de consumo masivo: posición actual frente a la competencia **89**
Ericka Issa Morales / Gloria Espinoza Rosero

Caso 5
Distribuidora salesianitos: problemática para elaborar la planificación presupuestaria **113**
Sonnia Proaño Chacha / Miriam Jara Molina / Ronald Moran Chanalata

Prólogo

El perfil directivo más buscado en la actualidad requiere una formación universitaria en gestión complementada con unas habilidades directivas para el análisis y diagnóstico de problemas empresariales. Las empresas modernas demandan personas dotadas no solo de conocimientos, sino también de destrezas y competencias, como la capacidad de liderazgo, y del trabajo en equipo, con lo cual, la enseñanza empresarial debe enfocarse, más que a la mera transmisión de conocimientos que pueden quedar obsoletos en el tiempo, al desarrollo de habilidades profesionales y sociales indispensables en la administración actual.

Para la Universidad Politécnica Salesiana es motivo de la mayor satisfacción presentarle a la comunidad académica este libro de casos empresariales, escrito por los profesores Gliceria Gómez, Gloria Espinoza, Ericka Issa, Marcelo Mejía, y Adriana Vallejo. Este libro, es el resultado del esfuerzo investigativo de los profesores, siendo un aporte a la metodología del estudio de casos, que es cada vez más utilizada como herramienta de aprendizaje en los programas de administración, en tanto permite recrear situaciones, reales la mayor parte de las veces, que enfrentan al estudiante a la necesidad de analizar y construir propuestas de decisiones que son sometidas luego a discusión y debate. Es una manera de generar espacios de "entrenamiento" y de poner en práctica ciertas capacidades desarrolladas en los procesos formativos.

El siguiente trabajo fue realizado con el fin de crear una fuente de estudio enfocado en el Área de Marketing y Finanzas, donde se encontrarán casos de estudio de empresas ecuatorianas que podrá ser utilizado como guía para docentes y estudiantes con el fin de comprender mejor cómo se comportan las empresas nacionales frente a los diferentes elementos fundamentales del Área de Marketing y las Finanzas.

Esperamos que esta obra que es el resultado de la experiencia de sus docentes represente una contribución al perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje en el campo de la Administración y Economía, y a su vez pueda satisfacer las expectativas de los estudiantes a los cuales va dirigido.

El caso nro. 1 está enfocado en el *marketing*, pues analiza las estrategias para un nuevo producto derivado del cacao, llamado Chocostevit, un producto elaborado de cacao, con frutos secos y endulzado con estevia. El caso nro. 2 está desarrollado sobre una oferta en la industria turística en la parroquia Baños del cantón Cuenca, enfocado en un estudio de *marketing* de servicios y de posicionamiento de marca. El caso nro. 3 trata sobre las estrategias de lanzamiento de una nueva marca de cemento: Cementex, dirigida a competir con marcas posicionadas en el medio. El caso nro. 4, "Análisis financiero de empresas del sector del consumo masivo" tiene como objetivo desarrollar el análisis financiero en las empresas de consumo masivo, así como analizar, cuál ha sido su comportamiento financiero en el contexto postpandemia. Por último, el caso nro. 5, "Distribuidora salesianitos: problemática para elaborar la planificación presupuestaria", presenta la importancia del manejo presupuestario en el contexto de las microempresas.

Finalmente, quisiera destacar que este libro es producto del trabajo y la experiencia de nuestros profesores, siendo una muestra del compromiso y del esfuerzo por fortalecer los procesos investigativos, logrando así contribuir al mejoramiento de la educación de nuestros estudiantes.

Andrés Bayolo Garay

El método del caso: una introducción necesaria

"El método del caso, instaurado por la Harvard Business School, es el arte de manejar la incertidumbre" (IESE, 2023, p. 1). Estos autores señalan cuatro razones importantes para utilizar el caso como método de aprendizaje en la toma decisiones: vivir la experiencia del mundo real, aprender lecciones prácticas, enriquecer el conocimiento con otros puntos de vista y entender las diferentes áreas de la empresa a partir de la discusión.

La importancia de su uso resulta de mayor significación en tanto la complejidad del entorno para las organizaciones empresariales se hace más alta y con ello, se incrementa el riesgo a la incertidumbre. De esta forma, en los procesos de formación se debe hacer hincapié en lograr líderes empresariales, entendiéndose por tales, a aquellos jóvenes con capacidad para innovar aplicando un pensamiento creativo, al mismo tiempo que, un juicio crítico sobre las diversas situaciones que el mundo actual presenta. El caso ayuda a ponerlos en frente de esa realidad, analizarla y buscar alternativas de solución.

El estudio de caso nació como una necesidad, para que los directivos de empresas se enfrentaran a situaciones complejas de alta inseguridad, incluso ha servido para que algunas empresas den a conocer a través de la narrativa de sus experiencias, las lecciones aprendidas a partir del análisis de situaciones que, en determinadas condiciones, servirán de punto de partida para el rediseño de sus

procesos; como ejemplo, es posible citar al (BID, 2011) a partir de su publicación "Pautas para la elaboración de estudios de caso".

En esta publicación se hace énfasis en como las lecciones aprendidas que brinda el caso, sirven para que especialistas y equipos de trabajo amplíen su conocimiento a partir de la reconstrucción de hechos, realicen un análisis crítico de los mismos y reformulen estrategias para alcanzar sus metas; definen una metodología en la que le otorgan especial relevancia al carácter explicativo de las preguntas sobre el por qué ocurrieron los eventos para entender las causas que lo provocaron.

Existe una clara diferencia entre el caso como método de investigación científica esencialmente del tipo cualitativa,[1] en el que el propósito se centra en las sistematización de experiencias y en este proceso se involucran de forma directa los participantes y, el caso como método de enseñanza en el que se promueve la reflexión y debate entre los estudiantes, aquí los estudiantes se enfrentan al proceso de toma de decisiones basadas en información incompleta y en situaciones que pueden ser intencionalmente alteradas, para evidenciar de forma más efectiva el contexto en el que se desenvuelve un proceso de gestión. Sin embargo, ambos coinciden en el intento de presentar una situación del mundo real, para lo cual es necesario levantar información del objeto y sujetos participantes.

De otra parte, el caso, como método de enseñanza, se apega a la corriente pedagógica de la Escuela Activa, que surge desde el siglo XV y se consolida en el siglo XX y entre cuyos principales exponentes se encuentra John Dewey, a quien se le considera Padre de la Escuela, este defiende su lema de aprender haciendo *learning by doing*, cuyo significado se centra en que el estudiante es el protagonista de

1 Un análisis de estos métodos se puede encontrar en *Case Study Research: Design and Methods* (4ª ed., Thousand Oaks, CA: Sage), de R. K. Yin (2009), cuya reseña la realiza Aberdeen (2013). También se puede revisar a Hernández Sampieri y Mendoza (2018).

su propio aprendizaje, modificando con ello el enfoque tradicional de la enseñanza en una dinámica que fomenta su espíritu investigativo y la creatividad.

El caso, desde esta perspectiva, se conceptualiza de diversas maneras, aun cuando en estas existen puntos de convergencia. "Descripción redactada en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío, o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización" (Rosker, 2006, p. 113).

Eisenhardt (1989) lo define como una estrategia de investigación centrada en entender la dinámica actual en determinadas situaciones. Yin (1994 en Núñez Tabales *et al*., 2015) lo concreta como una situación en la que se pretende buscar el cómo y el por qué, que precede a determinado fenómeno, distingue el empleo del caso como estrategia metodológica y como método de investigación; es un tipo de discusión interactiva a partir de la descripción de una situación real (Estrada y Alfaro, 2015). Es la representación de una situación de la realidad que posibilita el desarrollo del pensamiento crítico, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el fomento de valores como la innovación y la creatividad (TEC de Monterrey, s. f.).

Los casos, por tanto, obedecen a una situación real, deben estar en correspondencia con los objetivos que persigue el profesor en la actividad docente y con las particularidades de los contenidos de la asignatura donde se va a utilizar, por lo que se derivan necesariamente de un proceso de investigación previo, que permita acercar al estudiante a la realidad concreta que será el objeto de estudio, a partir del levantamiento de información primaria. De hecho, su uso se ha ampliado a otras asignaturas como las ciencias naturales para el fomento de habilidades entorno a la síntesis, discusión, análisis, formulación de preguntas y reflexión (Sanabria y Arango, 2021; De la Fe *et al*., 2015; Suárez *et al*., 2020).

En la metodología utilizada para buscar la solución del caso, el estudiante debe aplicar el método de solución de problemas, es decir, identificarlo, buscar información, analizarlo y ofrecer alternativas de solución. De esta forma, en el proceso de enseñanza aprendizaje, el profesor cambia su rol tradicional de "dictar la conferencia" al de facilitador del proceso, que deja de ser bidireccional, para pasar a multidireccional, puesto que las soluciones se discuten en grupo y este se convierte en fuente de enriquecimiento de experiencias en la medida que se abren los espacios de diálogo entre los participantes y la discusión de diversos cursos de acción. Así, el estudiante se ve obligado a aplicar los conocimientos que ha aprendido en las conferencias y la revisión de bibliografía a la realidad, construyendo su propio conocimiento y, de otra parte, el profesor tiene un mayor acercamiento con la práctica empresarial.

La manera en que se construye un caso adopta diferentes etapas en dependencia de cada autor. Según Núñez Tabales *et al*. (2015), este proceso sigue las siguientes etapas: reunión del profesorado implicado en la elaboración del caso; primer contacto con la empresa seleccionada; desarrollo del primer borrador, propuestas de mejora, hasta llegar a la versión definitiva. Cada una de estas etapas dispone de un período de tiempo, a fin de poder llegar a un consenso, finalmente, esta propuesta deberá someterse a consideración de la empresa que ha servido como objeto de estudio.

Otra forma, descrita por el BID (2011), sigue los siguientes pasos: recopilación de información para construir los antecedentes; definición del propósito (el para qué del caso); las preguntas de reflexión, con énfasis en que estas tengan un carácter explicativo; la definición de la unidad de análisis, es decir organización o situación concreta en la que se describirán los elementos que conforman la situación objeto de estudio y los métodos seleccionados para el análisis de la información. Estrada y Alfaro (2015) definen el proceso a partir de determinación de antecedentes, identificación del problema, diagnóstico y solución.

En resumen, se sugiere que, de forma general al elaborar un caso de estudio se sigan al menos los siguientes pasos: presentación de los antecedentes de la situación que puede venir acompañada de una breve historia del sector y/o la organización que ha servido como unidad de análisis, con ello se sitúa al estudiante en el entorno en donde se va a desarrollar la situación real a la que el tendrá que buscar solución; estos antecedentes suelen ser la base para identificar el/los problema/s que se le presentará en el campo específico de la asignatura, apegados a los objetivos y contenidos con los cuáles se quiere vincular el caso como método de enseñanza. Más adelante, se detallará la información que describe el diagnóstico (más completa, extensa, simple o compleja, en dependencia del tipo de caso que se vaya a elaborar), la información debe ser clara, debe además dejar huecos, es decir, espacios que inciten al estudiante a buscar más información y/o actualizarla y, finalmente, se colocarán las preguntas que servirán de base para el análisis y discusión. Adicionalmente, pueden agregarse anexos que complementen la información e indicaciones metodológicas para guiar la solución del caso.

En la escritura del caso es importante cuidar la narrativa, la secuencia lógica de la redacción; no es conveniente colocar muchas citas dentro del texto, pues ello puede desviar el interés del estudiante por la lectura, debe ser un argumento ameno y que despierte su interés.

Para su puesta en práctica se adoptan diferentes estrategias. Núñez Tabales *et al*. (2015) sugieren atravesar las siguientes fases: lectura individual por parte del estudiante, aquí el profesor debe orientar donde puede encontrar información complementaria que ayude a detallar la situación presentada; reflexión individual que puede realizarse dentro del horario de clases u orientarse como trabajo autónomo; contraste, que significa establecer la discusión en pequeños grupos y, finalmente, la reflexión grupal que implica la redacción de documentos que resume el análisis realizado.[2]

2 El ejemplo desarrollado por estos autores puede encontrarse en la referencia del artículo que aparece al final de este libro.

La tipología de casos es diversa y depende de su nivel de complejidad. Así, es posible encontrar entre otros los incidentes, *iceberg*, ilustrativo, central, diálogo, dato, asunto, predicción (Lundberg *et al*., 2001 en Estrada y Alfaro, 2015).

El empleo del estudio de caso como medio de enseñanza fomenta el trabajo en grupo y la comunicación entre los alumnos, estos ponen en práctica sus conocimientos teóricos en el contexto de una situación real, tienen que buscar posibles soluciones ante el problema planteado, los orienta para tomar decisiones en la práctica, e incluso, les permite integrarse al uso de la tecnología y considerar las tendencias que acompaña al proceso evolutivo del mundo empresarial, estimulando con ello la preparación del profesor a fin de estar a tono con los requerimientos de la demanda profesional en este ámbito. El aprendizaje productivo y creativo significa desarrollo de habilidades, deliberación crítica y autocrítica de los contenidos que se adquieren en el aula, para ello es necesario seleccionar de forma adecuada el método de enseñanza, haciendo que el estudiante trabaje de forma independiente y aplique métodos de investigación en la búsqueda de soluciones que se asemejen a la realidad (Hernández e Infante, 2016). Ello contribuye a un mejor desempeño futuro en el ejercicio de la profesión.

Referencias bibliográficas

Aberdeen, T. (2013). Review Essay. *Canadian Journal of Action Research, 14*(1), 69-71. https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73

BID. (2011). *Pautas para la elaboración de estudios de caso*. https://bit.ly/48slug2

De la Fe, C., Vidaurreta, I., Gómez, A. y Corrales, J. C. (2015). El método de estudio de casos: Una herramienta docente válida para la adquisición de competencias. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 18*(3), 127-137. https://bit.ly/4aS3mxS

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review, 14*(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557

Estrada, A. y Alfaro, K. L. (2015). El método de casos como alternativa pedagógica para la enseñanza de la bibliotecología y las ciencias de la información. *Investigación Bibliotecológica, 29*(65), 195-212. https://bit.ly/3RWisJZ

Hernández, R. C. e Infante, M. E. (2016). El método de enseñanza-aprendizaje de trabajo independiente en la clase encuentro: recomendaciones didácticas. *Revista de Pedagogía, 37*(101), 215-231. https://bit.ly/41UIaTv

Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.

IESE. (2023). *El método de caso es el arte de manejar la incertidumbre*. https://bit.ly/4aTAbdy

Núñez Tabales, J., Fuentes García, F., Muñoz Fernández, A. y Sánchez Cañizares, S. (2015). Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 6*(16), 33-45. https://bit.ly/3tOViwZ

Rosker, E. J. (2006). El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad. *Universidad & Empresa, 5*(11), 109-122. https://bit.ly/48I3mOM

Sanabria, I. y Arango, A. (2021). El método de estudio de casos en la enseñanza de las ciencias naturales. *Praxis & Saber, 12*(31), e11426. https://doi.org/10.19053/22160159.v12.n31.2021.11426

Suárez, X. A., Castro, N. P. y Muñoz, C. G. (2020). Impacto de la estrategia análisis de caso en la enseñanza de asignaturas biológicas. *Educación Médica Superior, 33*(2). https://n9.cl/a06c6

TEC de Monterrey. (s. f.). *El estudio de casos como técnica didáctica*. https://bit.ly/3vwmvFn

DOI: 10.17163/abyaups.45.352

Caso 1

¿Cómo podría penetrar el mercado ecuatoriano un nuevo producto derivado del cacao? Lanzamiento del producto Chocostevit

Gliceria Gómez Ceballos
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
ggomezc@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000 0001 6955 3293

Fernando Mejía Mejía
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
fmejia@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-6690-8474

Adriana Vallejo Bojorque
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
avallejo@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-8725-836X

Historia de la industria del cacao en Ecuador

La adaptación, cultivo y consumo del cacao fueron realizados por los toltecas, aztecas y mayas hace unos 4000 años, sin embargo, se afirma que al menos una variedad del cacao fino tiene su origen en la Amazonía. El cacao ha tenido un peso significativo en la época colonial republicana y contemporánea del país, no solo por su re-

presentatividad económica, sino, además, cultural; poco a poco y al paso de la concentración de capital para su explotación, Guayaquil se convierte en centro de intercambio del cacao de la región, por el beneficio que le ofrece su posición de puerto como centro de conexión con mercados interesados en el consumo del producto, El primer boom cacaotero se dio entre 1770 y 1842. Desde entonces la producción cacaotera ecuatoriana se caracterizó por una exportación primaria (Abad *et al*., 2020).

En cuanto a los sistemas productivos se distinguen dos tipos, los pequeños productores en menos de 10 ha que asocia este tipo de cultivo con otros y, otros medianos y grandes productores vinculados fundamentalmente a monocultivos. En el país se cultivan dos tipos de cacao: el Cacao CCN-51 y el denominado Cacao Nacional. En cuanto a la exportación, el país que compró la mayor cantidad de cacao ecuatoriano fue Indonesia, seguido de Estado Unidos, luego Malasia, y Holanda, México el quinto y Alemania el sexto. Estos 6 países han comprado el 78 % de la producción total en los años entre 2018-2021 (García *et al*., 2021).

Cuando los españoles llegaron a América, los granos de cacao eran usados como moneda y para preparar una deliciosa bebida; un siglo después, las semillas fueron llevadas a Europa donde desarrollaron una receta añadiéndole vainilla y dulce. Fue a finales del siglo XIX que, luego de varias experimentaciones, los suizos lograron producir el primer chocolate de leche, empezando así una industria mundial. En la segunda mitad del siglo XVI, este rentable negocio atrajo el interés de empresarios guayaquileños y, en 1600, ya se tenían las primeras cosechas, siempre a orillas de los afluentes río arriba de Guayaquil, cuya denominación de origen fue Cacao Arriba (Guerrero, s. f.).

Existen registros donde se observa que Ecuador produce cacao desde 1780; pero no fue hasta el 1911, que el país llegó a ser uno de los mayores exportadores. Hoy, la mayor parte del cacao exportado por Ecuador corresponde a una mezcla de Nacional y Trinitarios

introducidos en 1930 y 1940, y se define como Complejo Tradicional (Guerrero, s. f.). Ecuador es ahora el tercer productor mundial de cacao, pero sigue cosechando menos de la mitad de los volúmenes de cacao de Ghana y menos de una quinta parte de los volúmenes de Costa de Marfil (Barómetro del Cacao, 2022).

La comercialización de cacao se lleva a cabo a través de asociaciones de productores, intermediarios, comisionistas y exportadores. La estructura de los canales de comercialización de cacao difiere de una región a otra. Los intermediarios tienen un contacto directo con el agricultor, unos se ubican en las poblaciones de las zonas de producción en las principales provincias; mientras que otros las recorren adquiriendo el grano; y, en muchas ocasiones, comercializan el cacao para otros intermediarios y comisionistas. De esta forma, en la cadena encontramos que, el canal entre el productor y el exportador tiene por lo menos dos intermediarios: los pequeños acopiadores y los mayoristas. Los pequeños acopiadores compran el grano directamente del agricultor visitando las fincas individuales. En una etapa posterior, estos acopiadores venden lo adquirido a los mayoristas quienes, a su vez, revenden a los exportadores. En el otro extremo de la cadena de comercialización del cacao, el grano se vende directamente al exportador. Esto se realiza a través de la participación de asociaciones o cooperativas de productores y, en ocasiones, estas agrupaciones gremiales exportan directamente (García *et al*., 2021).

Según diario *El Comercio* (2014), un estudio de la firma Euromonitor Internacional sugiere que el mercado de chocolate está anotando a marcas Premium. Los referentes de este revelan a Nestlé, como una de las empresas que está apuntando a esta tendencia. A inicios del 2014, esta firma anunció su nueva línea de producción empaquetado en Ecuador, que utilizará el premiado chocolate Cacao Arriba para aumentar su valor agregado, tanto en la exportación como en el consumo doméstico. Asimismo, los precios del chocolate Premium se encuentran al alza y se espera que continúe durante cinco años más. En EUA el mercado de chocolate Premium está creciendo rápidamente y mantiene un desarrollo constante.

Continua esta información con que la compra de Russel Stover, una productora estadounidense de chocolate por parte de la chocolatera Lint y Sprunglie (por 1500 millones USD), espera un crecimiento del mercado de confección de chocolate fino en EUA. El estudio indica que Brasil se convertirá en el mayor proveedor de chocolate a nivel mundial entre 2014 y 2019, y las firmas apuntan a generar chocolate de marca única. Pronóstico que se ha cumplido puesto que, de acuerdo con lo expresado por el grupo industrial Abicap, la producción de chocolate en Brasil, el quinto mercado mundial del producto aumentó un 11,43 % en el primer semestre de 2022 frente al mismo período del año pasado.

La empresa Mondelez está capitalizando el mercado indio con sus productos Toblerone y Bournville, considerados opciones de regalo perfectas.

Así también, en Japón, la marca Kit-Kat de Nestlé hace que los clientes hagan fila fuera de la Chocolatory Store en Tokio. Hersheys y M&M cuentan con sus propias tiendas Premium en varios países donde venden líneas de chocolates fabricados a mano.

En el Reino Unido, la firma Tesco lanzó su marca privada de chocolate Premium, a precios competitivos, ayudando a los comerciantes a ofrecer productos de calidad a bajos precios. En Australia, la firma Daintre Estates produce granos ricos en antioxidantes y comercializa bajo el eslogan de su marca de lujo: "Las marcas únicas y de lujo representan simplicidad, calidad y salud".

En tanto, en Ecuador se producen los mejores granos de cacao y los estudios a los que se ha hecho referencia anteriormente muestran que la fruta se originó en la región amazónica. Durante el siglo XX, Ecuador fue uno de los mayores productores de granos de cocoa y la ubicación geográfica brinda a los granos sabores diversos entre frutales y nuez.

Empresas nacionales e internacionales se encuentran interesados en invertir en los granos de Cacao Arriba.

De igual manera, el país se encuentra estratégicamente ubicado entre Estados Unidos y Brasil, los mercados de confección de chocolate con mayor crecimiento. Ambos representan el 25 % del total mundial. Ello señala que esta es una oportunidad para el desarrollo de nuevas marcas en el sector chocolatero.

¿Qué factores del entorno pueden estar influyendo en el lanzamiento de este producto?

Cuenca está situada en una altitud de 2538 msnm, el valle en el que se sitúa está conformado por sistemas montañosos de excepcionales características y presenta un sistema hidrográfico conformado por cuatro ríos principales: Tomebamba, Yanuncay, Machángara y Tarqui que atraviesan la ciudad de oeste a este (Fundación Turismo Cuenca, 2020). Mantiene un clima cálido y templado, los veranos son frescos y nublados, y los inviernos son cortos, fríos, secos y parcialmente nublados. Se puede notar que la temperatura promedio anual varía entre 7 °C a 17 °C (Weather Spark, 2020).

En 2021, la economía ecuatoriana creció un 4,2 % en términos reales, tras la fuerte contracción del 7,8 % en 2020, aunque no alcanza aun los niveles suficientes alcanzados antes del año 2019. Pese a un entorno externo más favorable, las exportaciones de bienes y servicios se redujeron en valor, lo que en parte refleja la gran dependencia de las actividades primarias y las dificultades enfrentadas por ciertos sectores de exportación clave, en especial el petrolero y el bananero. El 67 % de los sectores productivos no lograron recuperar los niveles prepandemia. A esto se suma el aumento de las compras externas de materias primas y de combustibles, en un entorno de elevada inflación generalizada y dificultades persistentes en las cadenas mundiales de suministro. En diciembre de 2021, la tasa de inflación anual alcanzó un 1,94 % (CEPAL, 2022).

Respecto de los indicadores laborales, la tasa de desempleo se ubicó en un 4,1 % de la población económicamente activa (PEA) en diciembre de 2021, es decir, 0,8 puntos porcentuales por debajo del mismo mes de 2020. Por su parte, el empleo adecuado o pleno en el sector formal ha aumentado 3,3 puntos porcentuales, hasta alcanzar un 27,4 % de la PEA-2021. Cabe resaltar que, para diciembre de 2021, el 50,6 % de la PEA se encontraba trabajando en el sector informal, frente a un 43,2 % en el sector formal. En particular, eso refleja un avance de 2,3 puntos porcentuales en el empleo formal y una disminución de un punto porcentual en el empleo informal respecto a diciembre de 2020 (CEPAL, 2022)

Según las publicaciones de (BCE, 2020), la tasa activa referencial, para el segmento productivo empresarial es de 9,72 % anual y una tasa máxima de 10,21 % anual.

Según el INEC (2020), Ecuador proyecta una población al año 2020 de 17 510 643 millones de habitantes, y de esos, un total de 636 997 habitantes pertenecen a la ciudad de Cuenca, el 52 % son mujeres y el 48 % hombres, el 65 % viven en zona urbana y el 35 % en zonas rurales, además tiene 25 parroquias urbanas y rurales. La ciudad registró 9886 nacimientos, 5024 hombres y 4862 mujeres. Azuay se mantiene entre las provincias que presentan mayor expectativa de vida para las mujeres en todo el país, con 81,9 años, y para los hombres casi cinco años inferior y alcanza los 76,1 años.

A continuación, se presenta una tabla contentiva de las proyecciones de edades por año y grupo de edades:

Tabla 1

Proyección de población por grupos de edades hasta el 2025

Grupos de edad	2023			2024			2025		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Menores de 1 año	6 292	5 906	12 198	6 396	6 003	12 399	6 499	6 100	12 599
1 a 4 años	25 746	25 167	50 913	26 170	25 582	51 752	26 591	25 994	52 585
5 a 9 años	32 649	31 921	64 570	33 187	32 447	65 634	33 721	32 969	66 690
10 a 14 años	33 621	33 133	66 754	34 175	33 679	67 854	34 725	34 221	68 946
15 a 19 años	34 814	34 329	69 143	35 388	34 895	70 283	35 958	35 457	71 415
20 a 24 años	32 993	34 685	67 678	33 537	35 257	68 794	34 077	35 825	69 902
25 a 29 años	28 985	31 787	60 772	29 463	32 311	61 774	29 937	32 831	62 768
30 a 34 años	22 773	26 752	49 525	23 148	27 193	50 341	23 521	27 631	51 152
35 a 39 años	18 642	23 165	41 807	18 949	23 547	42 496	19 255	23 926	43 181

40 a 44 años	15 732	20 678	36 410	15 991	21 018	37 009	16 248	21 357	37 605
45 a 49 años	14 582	18 785	33 367	14 822	19 095	33 917	15 061	19 403	34 464
50 a 54 años	12 161	15 733	27 894	12 361	15 992	28 353	12 560	16 250	28 810
55 a 59 años	10 192	12 771	22 963	10 360	12 981	23 341	10 526	13 190	23 716
60 a 64 años	8 464	10 453	18 917	8 603	10 625	19 228	8 742	10 796	19 538
65 a 69 años	6 590	8 866	15 456	6 699	9 012	15 711	6 807	9 157	15 964
70 a 74 años	4 878	6 678	11 556	4 959	6 788	11 747	5 039	6 897	11 936
75 a 79 años	3 616	4 787	8 403	3 676	4 866	8 542	3 735	4 944	8 679
80 y más	4 844	7 237	12 081	4 924	7 357	12 281	5 003	7 475	12 478
Total	317 574	352 833	670 407	322 808	358 648	681 456	328 005	364 423	692 428

Nota. Tomado de INEC, 2020.

Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020-2025

La población local de Cuenca tiene una afluencia aproximada de 1 477 713 visitantes al año con intereses turísticos religiosos, arquitectónicos, culturales, naturales, deportivos, salud y aventura; existiendo actualmente un aumento del 18 % de turistas en los meses de enero, febrero y marzo.

La ciudad es conocida como la Atenas de Ecuador, le fue otorgada la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO desde 1999, es la tercera ciudad más poblada del país, tiene una interesante dinámica y diversidad en las actividades culturales, destacan las artesanales como la hojalatería, talabartería, cestería, herrería, cerámica, textil, panadería, entre otras. Ello sirvió de fundamento para que la Organización de Estados Americanos, (OEA) fije la sede permanente del Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP) en esta ciudad. Además, es sede de varios festivales internacionales de arte como el Festival de Artes Escénicas y el único evento oficial de artes plásticas del país, la Bienal Internacional de Cuenca (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016).

El 53 % de los cuencanos camina y hace deportes, el 30 % realiza deportes para mejorar su salud, mientras que el 23 % por entretenimiento, el 16 % porque le gusta hacer deportes y actividades físicas, mientras que el 15 % para relajarse y disminuir el estrés, el 9 % para compartir con amigos y el 8 % para verse mejor.

Entre las enfermedades que padecen los ciudadanos de Cuenca, se encuentra la diabetes, con una prevalencia del 1,5 % (MSP, 2020). Al respecto, el coordinador zonal 6 de Salud, señaló en una entrevista que el trabajo para el control de enfermedades tales como la diabetes, debe ser integral, el paciente y la familia deben cambiar sus hábitos alimenticios y procurar la pronta atención de la persona.

Según los datos reportados por el Banco Mundial, 0,44 % del PIB del país se destina a la investigación y desarrollo, por debajo de México (0,49 %), Argentina, (0,53 %) y Brasil, (1,2 %).

En la producción agrícola, especialmente de frutos como es el caso del cacao, existen varios procesos que no pueden ser automatizados como la cosecha (por la disposición de las ramas del árbol) o la disposición de la pepa para la fermentación. No obstante, otros procesos como el empaque, el secado, el molido, entre otros son susceptibles de automatización, aunque, entre pequeños productores, pueden encarecer el proceso.

De acuerdo con la Ley de Propiedad Intelectual (2006/2014), no existen restricciones o patentes en la fabricación de chocolates, pero sí en cuanto a los secretos comerciales, marca y diseño del producto. El método de fabricación se realiza con base en tecnología madura disponible en el Ecuador.

Según reportes de Mordor Intelligence se proyecta que el mercado mundial de chocolate sea testigo de un crecimiento del 4,5 % durante el período de pronóstico (2021-2027). Por otra parte, para el país, según datos del Ministerio de Producción, el chocolate ecuatoriano se exporta bajo 17 marcas a más de 30 países. Pacari, Kallari, Hoja Verde, República del Cacao, Conexión Chocolate son varios de los sellos que han trascendido en el mercado chocolatero. En el año 2022, Pacari —que significa "amanecer"— ganó 22 nuevos premios en el certamen International Chocolate Awards, en el que participó por novena ocasión.

En el país, la mayor rivalidad del mercado lo ocupa el posicionamiento de la marca Nestlé, con un porciento significativo de cuota de participación en el mercado (82 %). Esta marca ofrece tanto a nivel nacional como en el mercado local chocolates con almendras o frutos secos, puros, con relleno y obleas bañadas. La firma también desarrolla desde 2006 su *estrategia de creación de valor compartido*, siendo el Plan Cacao su propuesta modelo de inclusión social, con los

agricultores de unas 2500 fincas que proveen de la "pepa de oro" a Nestlé-Ecuador. Para desarrollar este plan, juntamente con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), la empresa tiene la finca experimental Chollo en Quevedo (provincia de Los Ríos). Allí se han logrado desarrollar plantas más productivas, más resistentes a las plagas, que consumen menos agua y con una altura promedio de dos metros, que permiten obtener un cacao de mejor calidad.

De otra parte, está la marca ecuatoriana Pacari, que ofrece barras de chocolate elaboradas con ingredientes 100 % orgánicos, con sabores andinos y granos de cacao cubiertos en chocolate y frutas exóticas bañadas en chocolate. Esta marca nació en 2002, convirtiéndose en el primer caso de negocios de Ecuador que se encuentra en el repositorio de la Universidad de Harvard, en Estados Unidos, por el éxito alcanzado principalmente en el mercado internacional. Su valor agregado es ser un chocolate orgánico, único con base en un proceso de producción sostenible del cacao y otros productos como frutas, hierbas aromáticas, flores y especies, cultivadas bajo procesos orgánicos y biodinámicos, en fincas certificadas. Por ello, su modelo de negocio, denominado "del árbol a la barra", cultiva una relación directa con alrededor de cuatro mil agricultores de pequeña escala, responsables de cuidar la biodiversidad y la calidad de los productos, compromiso que recibe un precio justo.

Según Pro Ecuador, la marca Pacari es el ancla para que otras marcas de chocolates, al igual que otros productos con alta calidad derivados del cacao, puedan ingresar en otros mercados, especialmente el consumidor español y otras regiones a nivel internacional.

Pacari cuenta con 18 productos que son exportados a 25 países. Su inicio en la exportación fue la exportación de barras de chocolate a Inglaterra y Estados Unidos en 2008. En una entrevista a Santiago Peralta, quien fundó la empresa con Carla Barbotó, expresa que arrancaron con una inversión inicial de 5000 USD y ahora están en una fase de ampliación de nuevos mercados que se sumen a los

cuarenta destinos a los que llega Pacari, que ha incrementado sus exportaciones el 15 % y tiene como meta crecer un 10 % más para 2022.

En tercer lugar, está la marca República del Cacao, que oferta productos con base en la mejor calidad del cacao, usando endulzante como la panela —conocida como azúcar orgánica sin refinar— y leche producida por pequeñas comunidades. En 2017, República del Cacao reportó ventas por 3,1 millones USD y para 2018 4,1 millones, un 32 % más, posicionándose especialmente en el mercado chino.

Las tres marcas tienen un alto nivel de competitividad, su margen de rentabilidad es alto, así como su fidelización del mercado, logrando reconocimientos internacionales proyectando a su marca y al Ecuador como el mejor chocolate del "mundo". Sin embargo, pese a que su diferenciación se apoya en que son productos orgánicos y que, el contenido de azúcar es menor de lo común, existe un público que todavía se mantiene preocupado al respecto del cuidado de salud y apariencia física, la empresa República del Cacao incorpora endulzantes como la azúcar morena, Pacari utiliza menor cantidad de azúcar en su composición, pero aún no se advierte que sea un elemento distintivo de su oferta.

Estos competidores se caracterizan por tener experiencia de varios años en el mercado, considerando la capacidad de innovación del producto y la adaptación a las necesidades del cliente como factor clave para incrementar la participación en el mercado, para conseguirlo realizan estudios de mercados, que les permite identificar tendencias y hacen un uso eficiente de la tecnología.

Estas marcas se manejan con estrategias de distribución selectiva, utilizando canales como: tiendas por departamentos, tiendas especializadas, cadenas comerciales y supermercados, mientras que Nestlé utiliza tanto intensiva como selectiva según la calidad y precio de los productos.

Los proveedores de materia prima son varios, Ecuador se caracteriza por la producción de cacao, con un promedio de 2930 agricultores que venden el producto a empresas multinacionales y nacionales. Se cultiva en una gran cantidad de provincias a lo largo y ancho del territorio nacional, la región costera (Esmeraldas, Manabí, Guayas) y amazónica (Zamora Chinchipe) abarcan la mayor cantidad de producción debido a las condiciones climáticas, siendo el clima cálido el ideal para su cultivo y cosecha, sin embargo, se encuentran plantaciones en Azuay, Cotopaxi, Bolívar.

En la búsqueda de un nuevo edulcorante como factor de diferenciación

Existen productores agroindustriales en Ecuador que se especializan en la producción de hoja seca de estevia y sus derivados, con la más alta calidad, distinguiéndose por la innovación, calidad y precios justos. La estevia tiene una capacidad edulcorante equivalente a 300 veces la del azúcar, sus propiedades son únicas en el mundo. Es una planta dulce que se ha usado milenariamente para endulzar alimentos y, también, posee cualidades medicinales. Dadas sus amplias propiedades, su consumo muestra entre otros beneficios los siguientes: contrarresta la fatiga y al tener un sabor dulce y no tener calorías, ayuda a bajar de peso y a disminuir la ansiedad por alimentos altos en azúcar. Esto se suma a sus efectos favorables en la absorción de grasas, puede servir como un antiácido; facilita la digestión, por lo que es recomendada para personas que sufren de problemas gastrointestinales; es un diurético suave y ayuda a disminuir los niveles de ácido úrico; es un potente antioxidante, unas siete veces más potente que el té verde. En su forma líquida es usada para tratamientos estéticos de la piel, ya que ayuda a tensarla, alisa las arrugas, ayuda a curar manchas en la piel, incluyendo el acné, es muy útil, además, como cosmético.

Posibles proveedores de esta planta son: Finca Espiagro, Finca Luz María y José Córdova, esta última muestra los mejores estándares.

Se estima que Chocostevit cubrirá la necesidad de las personas para las cuales es importante su apariencia física y salud, al consumir un chocolate con sabor y aroma natural, relleno de frutos secos y sin efectos secundarios, ya que no contiene altos niveles de calorías, carbohidratos y tampoco aumenta los niveles de azúcar en la sangre, gracias a su edulcorante de estevia.

Así, el producto es un chocolate 100 % natural, endulzado con estevia, que contiene frutos secos, con un sabor semiamargo y buen aroma, por lo que no contiene químicos ni sabores artificiales, aportando al bienestar de la salud y el cuidado físico de las personas.

¿Podría atraer este producto a consumidores en la ciudad de Cuenca?

Los ciudadanos de Cuenca se caracterizan por realizar compras por volúmenes, es decir, se abastecen de productos cada una o dos semanas, comprando cantidades que duren los días planeados. Cuando no es así, acuden a los *minimarket* para complementar lo necesario. El 11 % de las personas realizan compras en supermercados e hipermercados, mientras que el 45 % realiza en minimercados y tiendas de barrio (INEC, 2020).

Debido a las leyes arancelarias a las importaciones, los fabricantes nacionales han logrado mejorar su capacidad productiva y ha provocado que los consumidores opten por elegir productos nacionales al encarecerse las marcas internacionales.

Además, el comportamiento de compra de las personas se ve influenciado por el uso de medios digitales, la tecnología ha ocasionado que las familias puedan acceder a información de un producto de manera rápida y sencilla; los cuencanos están constantemente usando

redes sociales, generando que los clientes potenciales tengan una gran facilidad de obtener la información de forma rápida y sencilla.

El consumo de chocolate en la ciudad de Cuenca se mantiene estable, las personas aprecian consumir un chocolate de calidad, lo consideran como parte de la tradición culinaria y artesanal de Cuenca.

Definiendo al mercado objetivo, puede plantearse que está compuesto por hombres y mujeres adultos de 27 a 59 años, que viven en la ciudad de Cuenca, con un ingreso mínimo de 800 USD mensuales; consumidores identificados de clase media y media-alta, que buscan cuidar su salud e imagen física, y que mantienen una frecuencia de compras cada dos semanas en supermercados e hipermercados; personas que valoren y aprecien la calidad y el buen gusto del chocolate.[1]

Como resultado de esta investigación se sintetiza el perfil del mercado en la tabla 2.

Tabla 2
Determinación del perfil del mercado

Segmentación geográfica	El producto está dirigido a los habitantes de la ciudad de Cuenca, conformados por 505 585, que vivan en la zona urbana de, esto representa el 65 % de habitantes.
Segmentación demográfica	De los cuales estén en una etapa de vida de adultez, es decir de 27 a 59 años, tanto hombres como mujeres, donde el 53 % son mujeres y el 47 % hombres.
Segmentación psicográfica	Que mantengan ingresos económicos mayor o igual a 800 USD mensuales, es decir, que pertenezcan a la clase C-, C+ y B, así también que les guste realizar deportes con el fin de cuidar su salud y apariencia física.
Segmentación conductual	Además, personas que les gusta el chocolate orgánico semiamargo y que, mantienen una frecuencia de consumo de hasta dos unidades al mes, así también que realicen compras en supermercados e hipermercados.

1 En el anexo 1 pueden consultarse los datos levantados como información primaria para un estudio de mercado.

Con relación al tamaño del mercado, puede considerarse como mercado potencial al total de hombres y mujeres que habitan en la ciudad de Cuenca, tanto en la zona urbana como en la rural. Según los datos obtenidos, se proyecta la siguiente tabla:

Tabla 3
Mercado potencial

	Hombres	**Mujeres**	**Total**
Población urbana	157 426	172 502	329 928
Población rural	82 071	935 86	175 657
Total	239 497	266 088	505 585

Referencias bibliográficas

Abad, A. Acuña, C. y Naranjo, E. (2020). El cacao en la costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudios de la Gestión*, (7), 59-83. https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3

Barómetro del cacao. (2022). *2022 Cocoa barometer: resumen ejecutivo*. https://bit.ly/48z4XXS

CEPAL. (2022). *Estudio económico de América Latina y el Caribe: Ecuador*. https://bit.ly/4aJaMDk

El Comercio. (2014, 26 de agosto). Ecuador puede ser un referente en el mercado mundial del chocolate. https://bit.ly/3vBSSSQ

Fundación Turismo Cuenca. (2020). *Generalidades del destino*. http://cuencaecuador.com.ec

García, A., Pico, B. y Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del cacao en Ecuador: resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Novasinergia, 4*(2). https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10

Guerrero, G. (s. f.). El cacao ecuatoriano: su historia empezó antes del siglo XV. *Líderes*. https://bit.ly/3RRv4lp

INEC. (2023). *Proyección poblacional a nivel cantonal periodo 2020-2025*. https://bit.ly/3vwBYFm

Ley de Propiedad Intelectual. (2006/2014). Registro Oficial 28 de diciembre de 2006, última modificación 10 de febrero de 2014. https://bit.ly/4aN9cAl

Weather Spark. (2020). https://weatherspark.com

MATERIAL DE TRABAJO

Preguntas para responder

1. Actualice y amplie información a partir de la consulta en bases de datos oficiales como: INEC, Banco Central, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Súper Intendencia de compañías u otros, que soporten el análisis estratégico del sector. (Puede definir otros indicadores que aporten información sobre la situación actual del sector en términos macro y microeconómicos).
2. Con base en lo anterior, construya las matrices EFE y EFI. Ayudándose en la información que arrojan estas matrices y el análisis de la matriz DAFO, indique que cursos de acción sugiere para introducir el producto en el mercado.
3. Proponga una estrategia de posicionamiento con base en los resultados del estudio de mercado y los atributos del producto.
4. Sugiera decisiones que pueden tomarse con relación a las variables de *marketing*.
5. Sugiera cursos de acción futuros para asegurar la sostenibilidad del producto en el mercado.

Orientaciones para la solución del caso

Para dar solución a las preguntas orientadas, en primer lugar, deberá estudiar los aspectos teórico-metodológicos con referencia al estudio del entorno sobre los factores demográficos, económicos, tecnológicos, naturales, políticos y culturales. Para ello podrá revisar la bibliografía orientada (Kotler y Armstrong, 2013). Actualizará la información estadística apoyándose en la base de datos del INEC u otras fuentes recomendadas en el cuestionario.

Con la información anterior podrá construir las matrices EFE (Análisis de los factores externos) y EFI (Análisis de los factores internos), para ello, podrá ayudarse con el documento que aparece en el siguiente enlace: https://n9.cl/bbr2l. La construcción de estas matrices exige que Ud. priorice el peso de cada factor y evalúe su incidencia en el escenario en el que pretende lanzar el nuevo producto.

Para el análisis del concepto y estrategias de posicionamiento revisará el libro de los autores Tejeda y Michelsen (2001), quienes realizan una síntesis del libro *Dirección de marketing* de Philip Kotler, aquí podrá encontrar las principales pautas, para que, una vez que haya segmentado el mercado, decidir qué estrategia resulta más apropiada, para el lanzamiento del producto.

Podrá, además, apoyarse en el artículo de Coca (2007), quien describe en una breve reseña las posibles estrategias a utilizar para el posicionamiento de un producto, y profundizar en estos aspectos a través del estudio del cap. 10 del libro de Kotler y Keller (2012).

Finalmente, evaluarán las posibles estrategias con relación a las variables controlables del *marketing*, con base en los planteamientos realizados por Kotler y Armstrong (2013). Tenga presente que aquí, aunque la decisión sobre estas variables forma parte del proceso de gestión de *marketing*, deberán estructurar una estrategia por cada una de ellas, con énfasis en la variable producto que se constituye en la piedra angular de la mezcla. En estas estrategias deberá tener en cuenta la integración de herramientas del *marketing* tradicional y el *marketing* digital, especialmente el uso de redes como canales de distribución y comunicación (Human Level Communiations, 2016).

Bibliografía recomendada para darle solución al caso

Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114. https://bit.ly/48KP7Jc

Human Level Communiations. (2016). *Marketing en redes sociales (Social Media)*. Anaya.

INEC. (2020). *Estadísticas y censo Ecuador*. https://bit.ly/3vwD3Nq

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.

Tejada, C. y Michelsen, C. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control* [Resumen para el curso Gerencia de Marketing, Maestría en Administración]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. https://bit.ly/48vUSee

Anexo 1: resultados de la encuesta de investigación sobre perfil del mercado en Cuenca

Tabla 4

Rango de edades y sexo de las personas encuestadas

Rango de edades	Porcentaje de respuesta	Sexo	Porcentaje de respuesta
19-23 años	35 %	Hombres	50 %
24-26 años	19 %	Mujeres	50 %
27-59 años	41 %		
60 años en adelante	5 %		
Total	100 %		

Nota. El número total de encuestados fue de 120 personas.

Tabla 5

Variables asociadas al consumo de chocolate

Resultados	No (%)	Sí (%)
Consumo chocolate amargo	23	77
Conocimiento de los beneficios del chocolate amargo para la salud	29	71
Importancia concedida al contenido de azúcar y químicos en el chocolate	35	65
Intención de consumo chocolate natural, semiamargo, relleno de frutos secos y endulzado con estevia	15	85

Intención de recomendar el producto Chocostevit si garantiza los parámetros de calidad	4	96
Intención de comprar el Chocostevit en supermercados e hipermercados	25	75
Aceptación del mensaje "Salud y bienestar en tu vida" para campañas de comunicación	16	84
Intención de recomendar el producto a amigos	4	96
Estatus social como razón de compra en supermercados e hipermercados	25	25

Tabla 6

Razones de la preferencia de compras (%)

	Salud	**Aroma y sabor**	**Neutral**		
Razones para consumir el chocolate	27	71	2		
	Salud	**Calidad**	**Innovación**	**Apariencia física**	**Moda**
Razones para consumir específicamente el producto Chocostevit	32	12	11	13	2

Tabla 7

Precios, preferencia de lugar de compra y disposición a utilizar su presupuesto en la compra de chocolate

Uso de presupuesto en la compra de chocolates mensualmente	**3-6 (USD)**	**7-9 (USD)**	**Más de 9 (USD)**	
	71 %	21 %	8 %	
Disposición a pagar un precio del producto Chocostevit	**3,50**	**4**	**4,50**	
	65 %	16 %	19 %	

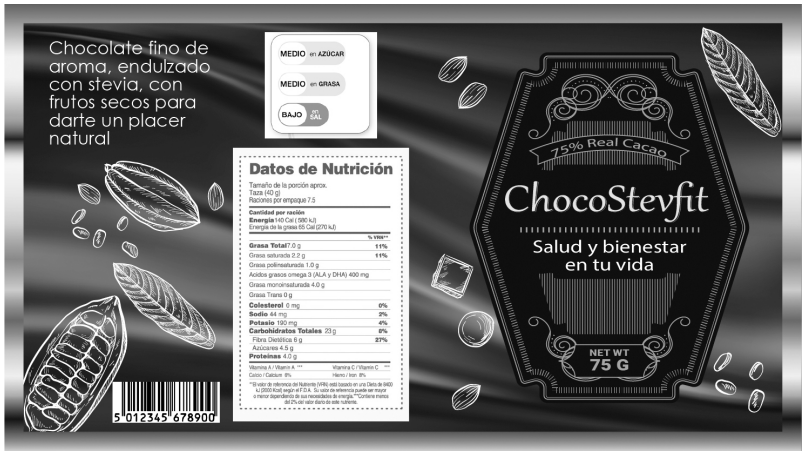
Importancia que le otorgan al precio para la adquisición del producto	**Muy importante**	**Importante**	**Poco importante**	
	58 %	36 %	6 %	
Cantidad de unidades que estaría dispuesto a comprar mensualmente	**1-2**	**3-4**	**5-6**	
	52 %	36 %	12 %	
Lugar de compra	**Supermercados**	**Hipermercados**	**Tiendas especializadas**	**Minimercados**
	37 %	26 %	10 %	27 %

Tabla 8

Comunicación y marca para el producto

Preferencia de medios para la comunicación del producto	**Redes sociales**	**TV**	**Radio**	**Otros**
	78 %	17 %	2 %	3 %
Qué parte del anuncio publicitario concentra su atención	**Música**	**Contenido**	**Precio**	**Música**
	13 %	66 %	21 %	13 %
Identificación de Chocostevit como nombre de marca nombre	**Muy de acuerdo**	**De acuerdo**	**En desacuerdo**	
	35 %	59 %	6 %	
Atractivo de la etiqueta propuesta para el producto	**Muy atractivo**	**Atractivo**	**Poco atractivo**	
	42 %	46 %	12 %	

Anexo 2: propuesta etiqueta del producto



Anexo 3: mercado potencial

El proyecto incluye a hombres y mujeres en un rango de entre 27 y 59 años el 25,70 %, que están pasando la etapa de madurez, y que se estén en un nivel socioeconómico C+, C- y B, por lo que están en la capacidad de adquirir el chocolate. A continuación, se muestran las características de vida de dichos niveles.

Tabla 9

Análisis por niveles socioeconómicos

Nivel socioeconómico B
Bienes • El 97 % de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional. • El 99 % de los hogares cuenta con refrigeradora. • Más del 80 % de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente. • En promedio los hogares tienen dos televisiones a color. • En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

Hábitos de consumo • Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales. • El 98 % de los hogares utiliza internet. • El 90 % de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo). • El 76 % de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
Nivel socioeconómico C+
Bienes El 83 % de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional El 96 % de los hogares tiene refrigeradora. Más del 67 % de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente. En promedio tienen dos televisiones a color.
Hábitos de consumo El 38 % de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales. El 90 % de los hogares utiliza internet. El 77 % de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo). El 63 % de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
Nivel socioeconómico C
Bienes El 52 % de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional. Más del 84 % tiene refrigeradora y cocina con horno. Menos del 48 % tiene lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente. En promedio tienen una televisión a color.
Hábitos de consumo El 25 % de los hogares utilizan correo electrónico personal (no del trabajo). El 19 % de los hogares está registrado en alguna página social en internet. El 14 % de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales. El 43 % de los hogares utiliza internet.

Anexo 4: mercado meta

Hombres y mujeres que realicen actividades deportivas al menos dos veces por semana, con el objetivo de cuidar su salud y tener una mejor apariencia física. Según datos anteriormente mostrados, se proyecta el siguiente cuadro:

Tabla 10

Actividades deportivas-segmentación y dimensionamiento de mercado

Dos veces por semana	Cuidar su salud	Apariencia física	Total
Hombres y mujeres	30 %	8 %	38 %

Segmentación geográfica	Población Cuenca	100 %	505 585	Mercado total
	Población urbana	65 %	328 630	
Segmentación demográfica	Edad de 27 a 59 años	25,7 %	84 456	
	Hombres y mujeres	100 %	84 456	Mercado Potencial
Segmentación psicográfica	Nivel socioeconómico B, C+, C-	83,3 %	70 352	
	Actividades deportivas	38 %	26 734	Mercado meta
	Cuidado de salud 30 %			
	Apariencia física 8 %			
Segmentación conductual	Ocasión consumo de dos unidades de chocolate	47 %	12 752	
	Participación en el mercado	2 %	126	Mercado Real
	Numero de chocolates a producir por persona	2 %		
	Producción Total	252 unidades		

DOI: 10.17163/abyaups.45.353

Caso 2
Kunuk-Yaku: fuente termal y *spa*

Fernando Mejía Mejía
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
fmejia@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-6690-8474

Adriana Vallejo Bojorque
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
avallejo@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-8725-836X

Gliceria Gómez Ceballos
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
ggomezc@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000 0001 6955 3293

¿Cómo desarrollar una oferta de valor que se posicione en la industria turística?

El turismo hace referencia a los viajes que realizan las personas a distintos lugares de destino por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros. El turismo en el Ecuador inició su desarrollo moderno en los años 40 del siglo XX, pero principalmente en las tres últimas décadas empieza a consolidarse como actividad económica y sociocultural de gran importancia (Ruiz Ballesteros y Solís Carrión, 2007). Esta actividad tiene un peso económico significativo en la ciudad de Cuenca que se ve favorecido por el crecimiento turístico en el mundo y por los recursos naturales y culturales que posee la ciudad.

En la parroquia Baños, que pertenece al cantón Cuenca, de la provincia de Azuay, a 8 km del centro de la ciudad, se ubica la Loma de los Hervideros, una falla geológica de 400 m de longitud y 10 m de altura, de cuyo interior emergen las aguas termales utilizadas por varias hosterías y *spas* asentadas en este sector. Hay quienes aseguran que dicha falla es el remanente de un volcán apagado. En su origen, el agua sale a una temperatura de hasta 75 ºC siendo el índice de temperatura más alto con relación a las otras aguas termales del país, pero para su utilización se realiza un proceso de enfriamiento y canalización, para así lograr temperaturas de 38 ºC a 40 ºC (Ministerio de Turismo, 2012).

Las aguas termales de Baños se han mantenido intactas, las propiedades curativas que se atribuyen a las vertientes termales han hecho de Baños un próspero centro turístico. En los últimos años se han creado empresas que aprovechan este recurso hídrico para ampliar sus servicios como hidromasajes, piscinas y baños turcos, obteniendo una mayor afluencia de turistas.

Antecedentes empresariales

Kunuk-Yaku es un emprendimiento familiar iniciado en 2005, a partir de las instalaciones heredadas de los padres de los fundadores; antiguamente era una casa de campo con piscina de aguas termales que se arrendaba por horas. A partir de 2010 se amplían las instalaciones y servicios implementando una piscina adicional y otra de estilo japonés, baño turco, un restaurante y salón de recepciones, y un museo de interpretación que explica el origen volcánico del sector y las propiedades medicinales de las aguas termales. Posteriormente, en 2016, se desarrolla una reforma íntegra de las instalaciones para transformar a la empresa de un balneario abierto, a un centro de fuentes termales y *spa* más exclusivo, para lo cual se aprovecha el entorno y propiedades geológicas del sector, construyendo cuevas subterráneas para implementar un circuito de *spa* y piscinas termales. Paralelamente a esto, y en consecuencia de las

excavaciones realizadas, se encontró con un lecho de dos tipos de arcillas (roja y azul) con propiedades químicas especiales, siendo así que la empresa desarrolló una línea de productos cosméticos, para venta exclusiva dentro del local.

Filosofía empresarial

1. *Misión*. Brindar a nuestros visitantes, momentos inolvidables de un tranquilo y saludable disfrute de este regalo de Dios: Nuestras Aguas Termales y las Piedras que ellas formaron. Hacer que ellos se enamoren de Kunuk-Yaku.

2. *Visión*. Visualizamos a Kunuk-Yaku como uno de los más importantes centros de salud y esparcimiento de nuestro País y de Latinoamérica.

3. *Valores*. Kunuk-Yaku enmarca sus valores corporativos en un proceso de diferenciación de servicio:

- *Servicio*: el cliente, un valor en alza. Generamos dinámicas empresariales dirigidas a entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Sus preocupaciones son nuestra ocupación diaria. La relación profesional y el trato personal nos llevan a conocer su realidad y nos permiten anticiparnos a sus necesidades.
- *Responsabilidad*: seremos responsables de que su estancia sea lo más placentera posible.
- *Confianza*: abiertos a comentarios y sugerencias, buscando siempre mejorar nuestro servicio y atención.
- *Identidad*: compromiso con el medio ambiente. Destinamos cada año más recursos en I+D+I para garantizar productos más sostenibles, eficientes y de alta calidad, adaptados a las expectativas crecientes de nuestros clientes, al impacto de las nuevas tecnologías y a nuevos condicionantes del mercado. El ahorro de recursos naturales, como el agua

y la energía, definen nuestra identidad, un valor indisociable a nuestra actividad.

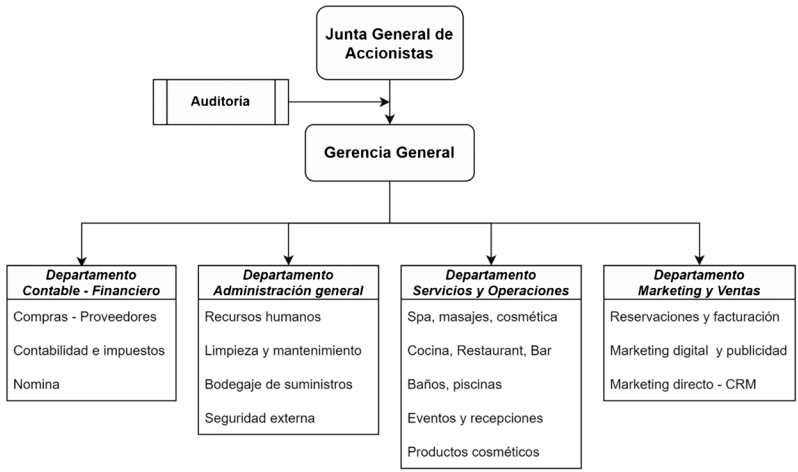
- *Esencia*: la creatividad e innovación marcan la diferencia. Dedicamos todos nuestros esfuerzos a la innovación como clave para conseguir la excelencia empresarial. La innovación en adaptaciones de nuevos atractivos lo cual les ayuda a fidelizar a sus clientes.
- *Competencias de profesionalidad y responsabilidad*: desarrollamos nuestra actividad con fidelidad, honestidad, rigor, flexibilidad, eficacia y eficiencia para conseguir mejoras continuas en todos los estados de la organización, aprendiendo constantemente de nuestros clientes y proveedores, así como de nosotros mismos. Integramos a todas las personas de nuestra organización en un proyecto empresarial de futuro con ilusión y entusiasmo, dando importancia a su valor individual y colectivo, facilitando la conciliación del trabajo con el entorno familiar para conseguir un nivel de implicación máximo en nuestro proyecto común.

Estructura organizacional

En Kunuk-Yaku se toma como guía fundamental la denominada metáfora del teatro, en donde escenarios, actores y actos son esenciales, para que los clientes generen experiencias superiores de su visita, por lo cual los conceptos de *front-office* y *back-office* toman especial importancia, ambos están optimizados de forma continua para ganar en agilidad e impacto.

En esencia, la entrega del servicio se concibe como un teatro, donde el personal de servicio son los actores, los clientes del servicio son el público, la evidencia física es el escenario y los procesos de entrega del servicio son los actos de representación.

Figura 1
Organigrama de la institución



Para que las operaciones cumplan con su cometido, la administración hace mucho énfasis en la limpieza e higienización de los ambientes y pulcritud del personal, así como también en la correcta identificación y guía de los clientes dentro de las instalaciones, para ello se ha implementado un sistema de colocación y porte de manillas de acuerdo con el servicio solicitado.

De igual forma todo el personal que labora en la empresa está capacitado para brindar el mejor resultado en cada uno de los servicios, junto con eso se han desarrollado manuales de gestión de procesos y calidad para estandarizar el desempeño final del servicio.

Portafolio de productos actuales

Kunuk-Yaku ha desarrollado sus actividades empresariales en cuatro líneas principales:

1. Servicios de aguas termales

- Piscina termal básica y piscina japonesa (exterior)
- Piscinas termales subterráneas
- Baño turco

2. Servicios de spa y masajes

- Masajes de relajación
- Lodoterapia
- Piscinas de contraste térmico
- Baños de cajón

3. Servicios de alimentación y eventos

- Restaurante y bar
- Salón de recepciones

4. Productos de cosmética

- Agua termal embotellada (en presentaciones de 100, 200 y 250 gr)
- Lodo azul (en presentaciones de 90 y 120 gr)
- Lodo rojo (en presentaciones de 90 y 120 gr)

Gestión de marketing

La empresa ha centrado sus actividades de *marketing* en fomentar la idea de exclusividad y experiencia, si bien se puede hacer uso de los servicios de la empresa en familia o de forma individual, se estimula mucho más el uso en pareja o en grupo de amigos, pero en su mayoría de edad. Las principales estrategias aplicadas son:

1. *Merchandising de seducción*. El objetivo de esta estrategia es buscar captar la atención del cliente, sorprenderlo e impactar emocionalmente, utilizando:

- *Ambientación general*: se centra en el concepto de tierra, el decorado utiliza las rocas de lugar en paredes y caminerías; se manejan colores ocres dentro de sus instalaciones, así como el uso de una iluminación cálida, que en su conjunto brinda una sensación estimulante, de alegría y positivismo, lo que crea la percepción de mayor tranquilidad.
- *Música*: se utiliza música clásica o instrumental, mezclada con sonidos provenientes de la naturaleza, esto con un doble sentido, primero generar un ambiente de relax y tranquilidad de los visitantes y como parte de un tratamiento holístico en las zonas de spa.
- *Esencia de lavanda*: se utiliza para aromatizar todos los ambientes: espacios comunes (carpas, áreas de piscinas exteriores, terrazas de descanso, entrada principal, etc.), espacios específicos (restaurante, cuevas, baños, camerinos, zonas de masajes).
- *Esencia de eucalipto*: se utiliza para las áreas cerradas relacionadas con las termas como: baños turcos y baños de cajón, ya que ayudan a abrir las vías respiratorias.
- *Velas*: aportan en la experiencia de relajación y bienestar, así como en crear un ambiente de misticismo, su presencia es muy importante en las cuevas de masajes y tratamientos termales.

2. *Ajustes de precios*. Se lo realiza a través de descuentos, promociones y packs de productos y/o servicios (circuitos y tours).

3. *Gift-cards*. Tarjetas de regalo con montos de consumo preestablecidos (10, 20, 35, 50, 70 y 100 USD) para ser regaladas y utilizadas dentro del establecimiento como medio de pago, con una validez de un año.

4. *Comunicación y publicidad*. El 60 % de la inversión comunicacional se la realiza por medios digitales y el restante en medios tradicionales:

- *Cuñas radiales*: periódicamente se pauta cuñas publicitarias en medios reconocidos en la ciudad de Cuenca con alcance regional.
- *Vallas publicitarias*: colocadas en las principales vías de acceso a la ciudad de Cuenca, principalmente en aquellas que tienen conexión con la Costa del país.
- *MUPI (mobiliario urbano)*: soportes de publicidad exterior y letreros luminosos ubicados en la zona de embarque y salida del aeropuerto de la ciudad.
- *Exhibidores de información*: ubicados en los principales hoteles de la ciudad en su área de recepción, están dispuestos expendedores de folletos y tarjetas para que sean tomadas por los huéspedes.

5. *Marketing digital*. Desde el año 2016 se implementaron las siguientes estrategias:

- *Ecommerce*: página con la descripción de todos los servicios y productos de la empresa, cuenta con carro de compras limitadas para preventa, no existe la opción de pago directo, es necesario confirmar la reserva a través de WhatsApp.
- *SEM*: se mantiene campañas de anuncios de pago en Google AdWords para optimizar la visibilidad de su página.
- *Social Media Marketing*: se cuenta con perfiles en Instagram, Facebook y Twitter, básicamente como medios publicitarios y de información, en los cuales se desarrollan campañas publicitarias dirigidas principalmente a no residente en la ciudad de Cuenca.
- *Email Marketing*: se envió de publicidad y promociones a la base de datos de clientes que ha tenido la empresa, para lo cual se utiliza un CRM básico para optimizar su gestión.

Contexto de la demanda: situación del turismo en Cuenca

Análisis sobre los turistas extranjeros

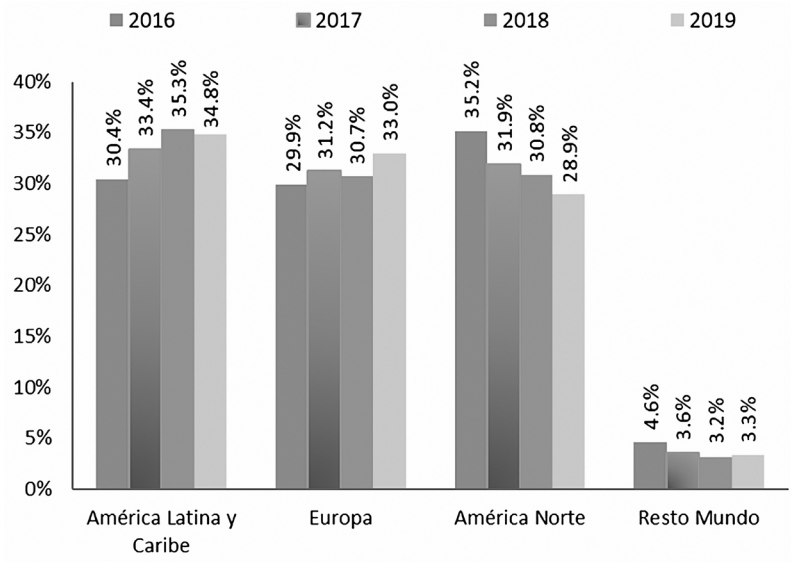
Según el "Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca" (GIER, 2020), la ciudad de Cuenca, por su carácter cosmopolita, recibe turistas de diversas partes del mundo. Particularmente, durante el año de análisis hay una mayor proporción de turistas extranjeros provenientes de América Latina (34,8 %). El segundo lugar lo ocupan quienes provienen de Europa (33 %). Se observa ligeros incrementos progresivos anuales de turistas que provienen de América Latina, lo que está acompañado de disminuciones progresivas de visitantes norteamericanos. Los turistas provenientes del resto del mundo siguen representando una fracción baja (3,3 %). Se aprecia que la mayor proporción de turistas con origen común sigue compuesta por estadounidenses (25,7 %) (ver figura 2). Con respecto a turistas provenientes de la región de América Latina y el Caribe se destaca los turistas de Colombia (9,5 %), Venezuela (5,9 %) y Perú (4,6 %). En el caso de Europa se destaca Francia (7,8 %), Alemania (7,2 %) y España (6,2 %). La presencia del resto de nacionalidades representa menos del 4 % en cada caso. Se observa que la proporción de visitantes de otras partes del mundo es significativa (21,6 %). Dicho conglomerado se encuentra impulsado por el ingreso de turistas brasileños, mexicanos, holandeses, ingleses y suizos. Los datos son consistentes en los cuatro años analizados (ver figura 3).

En el año 2019, los turistas extranjeros eligen a la ciudad de Cuenca como destino turístico principalmente por sus atractivos naturales y culturales (43 % y 30,6 % respectivamente). El porcentaje de visitantes que manifestaron venir a la ciudad por sus atractivos turísticos es del 9,6 %. El porcentaje de turistas extranjeros que eligen a la ciudad de Cuenca como destino por deportes de aventura es pequeño (2,5 %). Se observa, además, que la incidencia de visitantes que arriban a la ciudad atraídos por el precio de los bienes y servicios

es de 7,3 %. En relación con lo observado en los años 2017 y 2018, se concluye en este epígrafe que, las razones por las que los visitantes extranjeros eligen la ciudad como destino turístico son los atractivos naturales y la cultura característicos de la ciudad, y estas razones han ido tomando un mayor peso a la hora de elegir el destino en declive de los atractivos turísticos (ver figura 4).

Figura 2

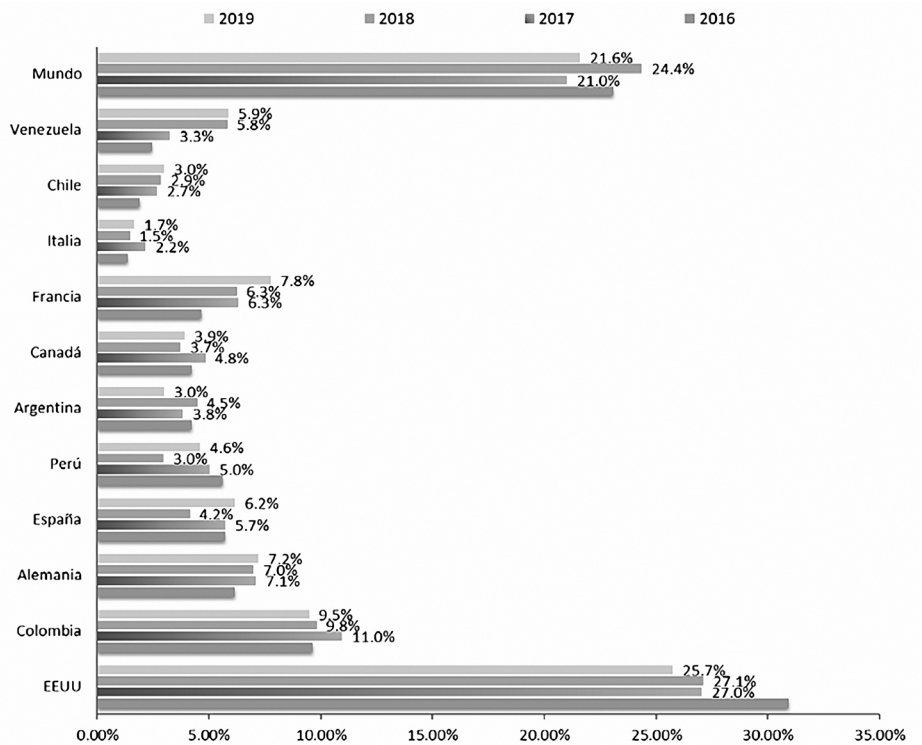
Procedencia del turista por región del que proviene



Nota. Tomado de GIER, 2020.

Figura 3

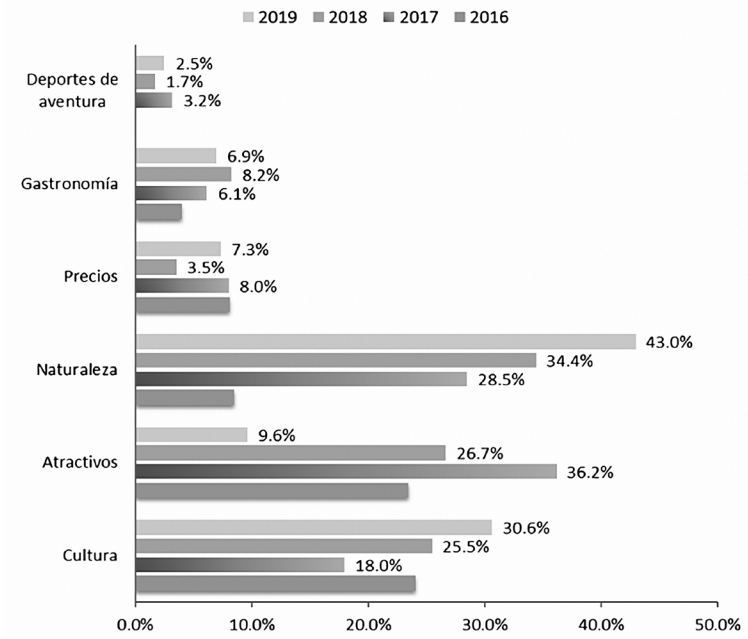
Procedencia del turista extranjero en la ciudad de Cuenca según país



Nota. Tomado de GIER, 2020.

Figura 4

Razón principal del turista extranjero para visitar la ciudad de Cuenca

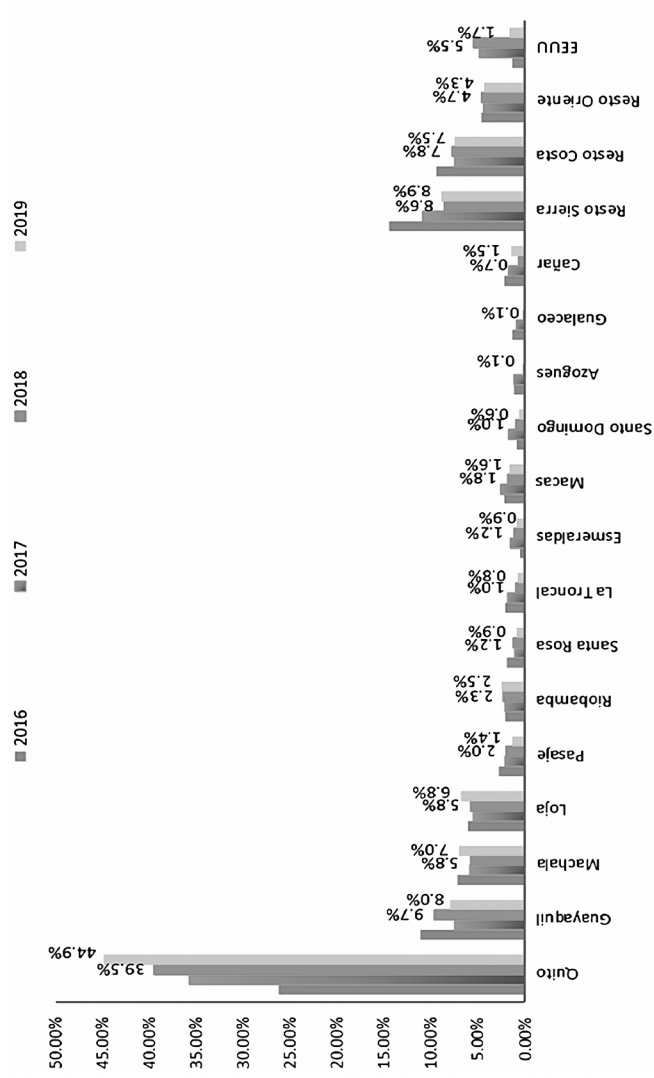


Nota. Tomado de GIER, 2020.

Análisis sobre los turistas nacionales

En lo referente a los turistas nacionales la ciudad de Cuenca recibe turistas de todas las regiones del Ecuador; sin embargo, existen ciudades de origen predominantes. Como puede apreciarse en la figura 5, la mayor porción de turistas con un origen común está compuesta por quiteños (44,9 %), la cual es mayor a la registrada en los años 2016, 2017 y 2018, con proporciones de 26,3 %, 35,8 % y 39,5 %, respectivamente. Luego se encuentran, aunque en proporciones menores, los turistas guayaquileños (8 %), machaleños (7 %) y turistas lojanos (6,8 %). Es importante recalcar que el estudio se llevó a cabo durante una semana regular, sin incluir por ende días feriados o fiestas y que se contabilizan solamente turistas que vienen por transporte público terrestre o avión, más no en un auto particular.

Figura 5
Procedencia del turista nacional en la ciudad de Cuenca

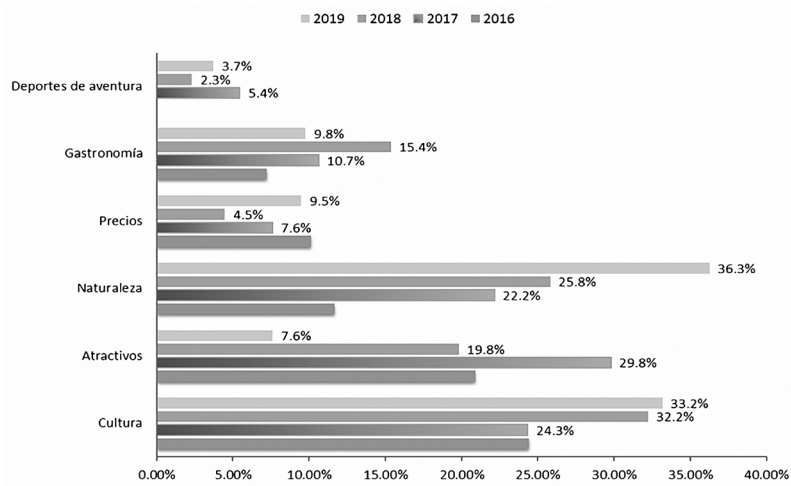


Nota. Tomado de GIER, 2020.

Al indagar sobre la razón de la elección de Cuenca como destino turístico, se obtuvo que, al igual que con su contraparte extranjera, el principal motivo son los atractivos naturales (36,3 %) y la cultura (33,2 %). Es con los atractivos de la ciudad que los resultados no reportan una proporción significativa (7,6 %). Eso resaltando el hecho de que sí lo hicieron en el año 2017 y 2018 (con un 29,8 % y 19,8 %, respectivamente). Cabe señalar que la gastronomía ha perdido importancia, pues pasó de 15,4 % en el año 2018 al 9,8 % en 2020.

Figura 6

Razón principal para la elección de Cuenca como destino



Nota. Tomado de GIER, 2020.

Principales perfiles de turistas extranjeros detectados

1. *Visitan la ciudad por realizar actividades recreativas*. Este grupo elige a la ciudad de Cuenca como destino turístico por sus paisajes naturales y cultura de la ciudad de Cuenca, viajan solos, en pareja o en familia y prefieren alojamiento hotelero. Presentan una estancia mediana de tres días, con un costo de estancia por persona de 115 USD, es decir, un gasto diario por persona de 38,33 USD.

2. *Visitan la ciudad por visitar a familiares o amigos*. Este grupo de turistas viajan solos o con su familia y prefieren alojarse con sus familiares o amigos. Presentan una estancia media de siete días, con un costo de estancia por persona de 257,5 USD, es decir, un gasto diario por persona de 36,79 USD.

3. *Visitan la ciudad por negocios o actividades profesionales*. Este grupo de turistas viajan solos y prefieren alojarse en un establecimiento hotelero. Presentan una estancia media de tres días, con un costo de estancia por persona de 185 USD, es decir, un gasto diario por persona de 61,67 USD.

Principales perfiles de turistas nacionales detectados

1. *Visitan la ciudad por negocios o actividades profesionales*. Este grupo de turistas viajan solos y prefieren alojarse en un establecimiento hotelero o con familiares o amigos. Presentan una estancia media de dos días, con un costo de estancia por persona de 135 USD, es decir, un gasto diario por persona de 62,5 USD.

2. *Visitan la ciudad por familiares o amigos*. Este grupo de turistas viajan solos o con su familia y prefieren alojarse con sus familiares o amigos. Presentan una estancia media de tres días, con un costo de estancia por persona de 65,83 USD, es decir, un gasto diario por persona de 21,94 USD.

3. *Visitan la ciudad por realizar actividades recreativas*. Este grupo elige a la ciudad de Cuenca como destino turístico por los atractivos naturales o por su cultura como las fiestas tradicionales, que viajan en familia, solos o en pareja y prefieren alojamiento hotelero u hospedarse con sus familiares o amigos. Presentan una estancia media de tres días, con un costo de estancia por persona de 150 USD, es decir, un gasto diario por persona de 50 USD.

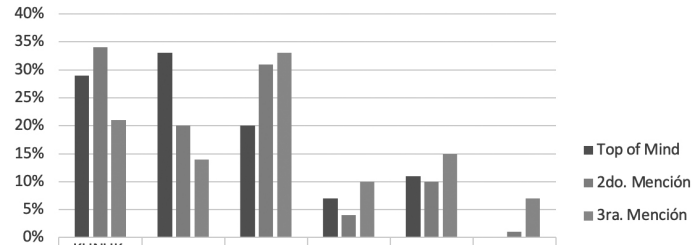
Contexto competitivo

Kunuk-Yaku, luego de haber realizado una serie de estudios de mercado dentro de la ciudad de Cuenca, pudo establecer como competencia directa de alto nivel a dos empresas, es decir, con similares características y a otras tres con características inferiores por la variedad y calidad de sus servicios y en casi todas localizadas en zonas distantes a la empresa. En el caso de sus dos principales competidores, estos están ubicados en áreas muy cercanas, a distancias no mayores a 500 m.

Nivel de conocimiento de marca

El conocimiento de marca es el grado de reconocimiento que los clientes tienen de una marca o producto por su nombre o cualidades distintivas. En este sentido la marca KUNUK-YAKU presenta los siguientes resultados al compararse con otras marcas competidoras:

Figura 7
Nivel de conocimiento de marca



	KUNUK-YAKU	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Top of Mind	29%	33%	20%	7%	11%	0%
2do. Mención	34%	20%	31%	4%	10%	1%
3ra. Mención	21%	14%	33%	10%	15%	7%

Como se puede establecer en el Top of Mind (TOM) de los clientes se ubica la Empresa A, seguido de la marca Kunuk-Yaku (33 % y 29 % respectivamente) en tercer lugar la Empresa B con el 20 %, siendo estas tres las que se consideran competencia directa de alto

nivel. Estos resultados pueden ser entendidos en función del tiempo de existencia de las empresas en el mercado. La Empresa A viene desarrollando sus actividades turísticas desde 1960 aproximadamente, aunque si bien esta es más reconocida como una hostería de alto prestigio y reconocimiento, siendo ellos los pioneros en los servicios de balnearios y hospedaje en este sector, en los últimos años ha implementado el servicio de *spa*. Por su parte la Empresa B tiene aproximadamente el mismo tiempo de funcionamiento que Kunuk-Yaku, pero enfocándose más en el concepto terapéutico y medicinal del uso de las termas, así como del servicio de masajes.

Posicionamiento de marca

En lo referente al posicionamiento de la marca, el estudio se centró en tres variables: el precio de los servicios (económico-premium), la calidad del servicio (alto-bajo) y la variedad de los servicios prestados (variados-limitados), obteniéndose los siguientes mapas de percepción:

Figura 8
Percepción precio-calidad

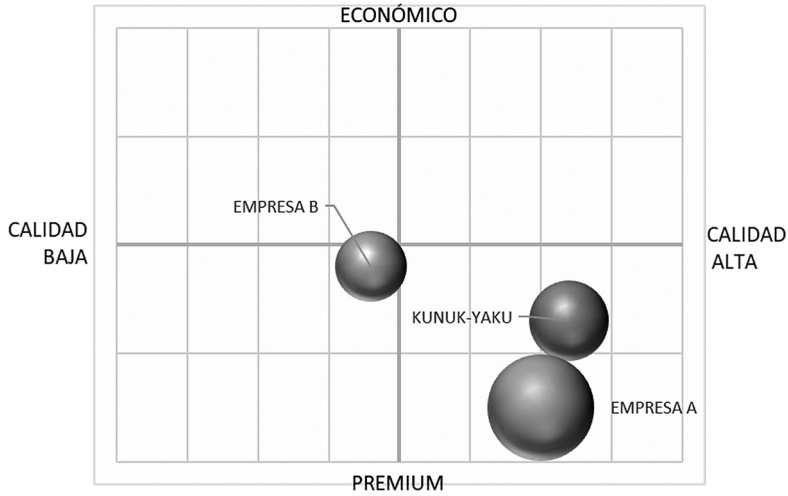


Figura 9
Percepción precio-variedad

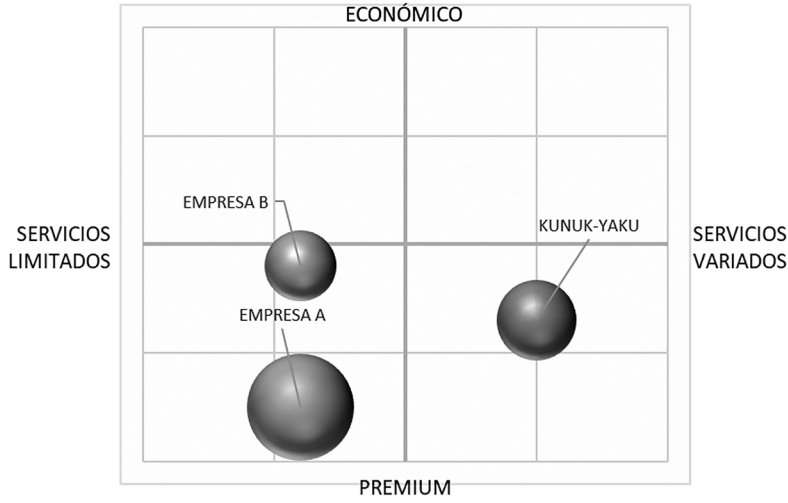
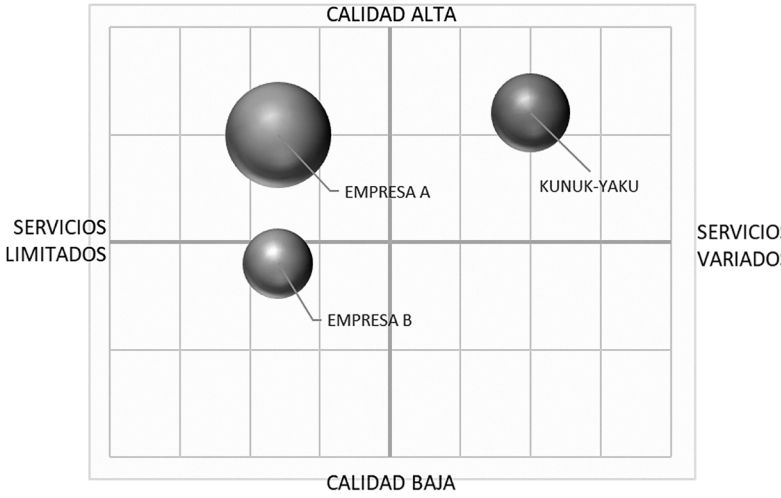


Figura 10
Percepción calidad-variedad



MATERIAL DE TRABAJO

Actividades y preguntas principales

Lea detenidamente el documento y a la vez revise el "Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca" (GIER, 2020) y realice las siguientes actividades:

1. Actualice los datos del contexto externo de la empresa mediante un análisis PEST y de cinco fuerzas de Porter y determine las principales oportunidades y amenazas en la industria. ¿Qué factores del macroentorno influyen en el mercado turístico en nuestra región?
2. Realice un análisis de segmentación de mercados y determine cuál sería la mejor opción para le empresa. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas al segmentar el mercado?
3. Analizando a las empresas similares a Kunuk-Yaku, construya un Customer Journey Map del tipo de servicio y determine las principales situaciones que pueden incidir en la satisfacción de los clientes.
4. Con base en los datos analizados en el caso, describa una nueva propuesta de valor para la empresa, con su respectiva declaración de posicionamiento.
5. Que desafíos y dificultades se podrían pronosticar a corto y largo plazo, para la empresa y para la industria turística en general dentro de nuestra región.

Actividades y preguntas secundarias

1. Identifique y describa las tres P adicionales utilizadas en el *marketing* de servicios.

2. Basándose en la teoría de la Flor del servicio, establezca sus elementos para la empresa analizada.
3. ¿Qué dimensiones del valor percibido pueden influir positivamente en la satisfacción de los clientes?
4. De acuerdo con la matriz de Ansoff, ¿qué estrategias de crecimiento está desarrollando la empresa?
5. ¿Qué puede hacer la empresa para crear conciencia de la necesidad en los consumidores finales?

Guía metodológica para las propuestas de solución

Análisis del macroentorno empresarial

Los mercados de servicios están influidos por las políticas gubernamentales, los cambios sociales, las tendencias de modelos de negocios, los avances en la tecnología de información y por la globalización, de manera vinculada, estas fuerzas dan una nueva forma a la demanda, al suministro, al panorama competitivo e incluso a los estilos de toma de decisiones de los clientes (Lovelock y Wirtz, 2009).

El macroentorno en el ámbito turístico se compone de siete fuerzas globales: competidores futuros, fuerzas demográficas, fuerzas económicas, fuerzas naturales, fuerzas tecnológicas, fuerzas políticas y fuerzas culturales (Kotler *et al*., 2011).

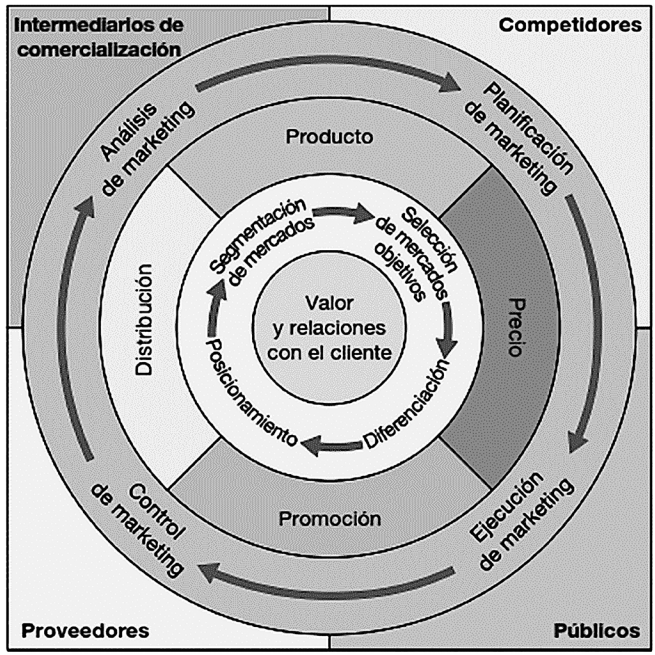
Segmentación de mercados

La segmentación del mercado turístico es un instrumento estratégico para obtener una imagen clara del perfil de un turista. Los turistas no son los mismos, las empresas, por lo tanto, buscan clases más amplias de compradores, que difieren en sus necesidades de productos o respuestas de compra. Los turistas viven en regiones diferentes, tienen una educación y una religión diferentes, pueden ser de edades diferentes, tienen ingresos diferentes, gustos y preferencias diferentes, la elección de las formas de viajar y directamente el destino (CEUPE, 2018).

Mezcla del marketing de servicios

Para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad, y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las "8 P" del *marketing* de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo (Lovelock y Wirtz, 2009).

Figura 11
Elementos del marketing de servicios



Nota. Tomado de Kotler *et al.*, 2011.

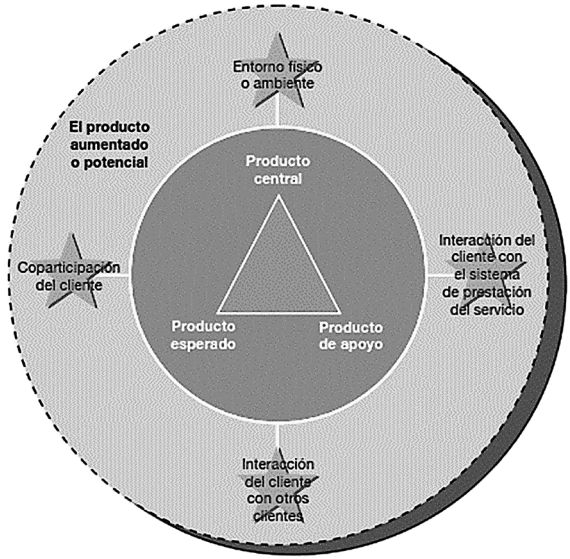
Los clientes se encuentran en el centro. El objetivo consiste en crear valor para los clientes, así como construir relaciones fuertes y rentables con los mismos. La empresa decide cuáles son los clientes a los que va a atender (segmentación y selección de mercados objetivo) y cómo los va a atender (diferenciación y posicionamiento). Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos más pequeños, elige a los más prometedores y se ocupa de atender y satisfacer a los clientes de dichos segmentos (Kotler *et al*., 2011).

Niveles del producto turístico

Los profesionales del sector turístico tienen que pensar en el producto o servicio desde cuatro niveles: el producto o beneficio central, el producto esperado, el producto de apoyo y el producto aumentado (Kotler *et al*., 2011).

- Producto o beneficio central: responde a la pregunta de ¿qué está comprando realmente el cliente?
- Producto esperado: consiste en aquellos bienes o servicios que deben estar presentes para que el cliente pueda usar el producto central.
- Producto de apoyo: consiste en los beneficios adicionales que añaden valor al producto central y que lo ayudan a diferenciarlo de la competencia.
- Producto aumentado: el producto aumentado o potencial incluye la accesibilidad, el ambiente o entorno físico, la interacción del cliente con la organización prestadora del servicio, la coparticipación del cliente y la interacción de este con otros clientes.

Figura 12
Niveles del producto

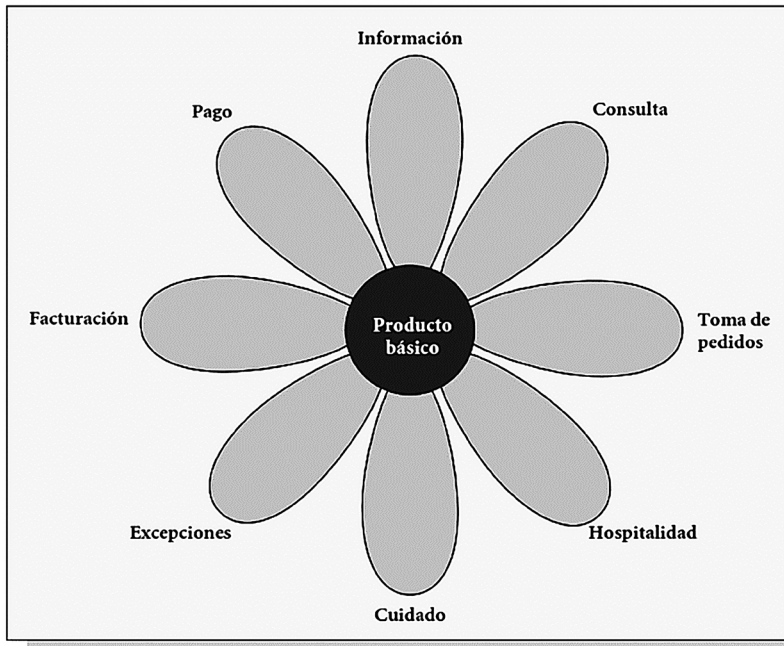


Nota. Tomado de Kotler *et al.*, 2011.

Método de la flor de servicios

Los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles. Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes (Lovelock y Wirtz, 2009).

Figura 13
La flor de los servicios



Nota. Tomado de Lovelock y Wirtz, 2009.

Estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de una flor, a la que llamamos la "flor del servicio". Los presentamos en el sentido de las manecillas del reloj, en la secuencia en que probablemente los clientes los reciban (aunque esta secuencia puede variar, por ejemplo, es posible que el pago se deba realizar antes de recibir el servicio y no después). En una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos. Incluso si el centro es perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva. Piense en sus propias experiencias como cliente (o cuando compramos en nombre de una organización). En los casos en que se

sintió insatisfecho con una compra específica, ¿el problema radicó en el centro o en uno o más de los pétalos? (Lovelock y Wirtz, 2009).

Propuesta de valor

La propuesta de valor es el corazón del modelo de negocio, la razón de ser, la razón por la cual los clientes nos prefieren, es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes (Osterwalder *et al*., 2015).

Cuando transmites a un cliente la oportunidad de negocio o el valor que ofrece tu empresa, analiza en su subconsciente dos cosas: los beneficios que aportas con tu producto o tu servicio y lo que le cuestas. Si lo primero (beneficios que aportas) supera a lo segundo (coste), en su mente se creará la percepción de que tu empresa, producto o servicio, merece la pena (Prim, 2018).

Factores para considerar al formular una propuesta de valor para un determinado segmento de clientes (Macías, 2010).

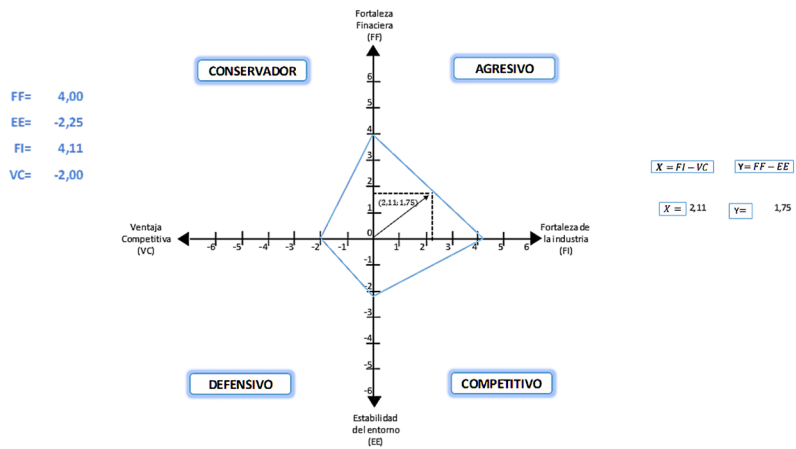
1. *Precio*. Ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio.
2. *Novedad*. Propuesta de valor que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.
3. *Calidad*. Orientado a entregar un nivel de calidad superior a los competidores, por los recursos o materiales utilizados en la producción del producto o entrega de servicio.
4. *Conveniencia*. Enfoque en "facilitar la vida" al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo.
5. *Marca/estatus*. Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia.
6. *Desempeño*. Garantizar desempeño superior a los productos de los competidores.
7. *Reducción de riesgos*. Enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio.

8. *Reducción de costes*. Propuesta de valor aplicada en mercados B2B que busca ayudar a los clientes a minimizar los costos.
9. *Diseño*. Enfatizar el diseño cómo elemento diferenciador de la oferta de la empresa.
10. *Customización*. Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes.

Customer Journey Map

Un "mapa de experiencia del cliente" es una representación visual del proceso por el que pasa un cliente o prospecto para lograr un objetivo con tu empresa. Con la ayuda del mapa de ese trayecto podrás tener una idea de las motivaciones de tus clientes: sus necesidades y puntos críticos. Al comprender esta relación identificas cómo estructurar los puntos de contacto para crear un proceso más eficaz y eficiente para tus clientes. Un mapa del recorrido del cliente traza el proceso actual, desde el primer punto de contacto hasta el final, para ver si tus clientes están alcanzando los objetivos y, de no ser así, cómo pueden llegar a ellos (Hammond, 2021).

Anexo 1: matriz PEYEA



Calificación de factores determinantes de la fuerza financiera										
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	**5**	6	Alto	5
2. Apalancamiento financiero	Desbalanceado	**0**	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	**6**	Sólido	6
4. Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	**5**	6	Bajo	5
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	**5**	6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	**1**	2	3	4	5	6	Fácil	1
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	**3**	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	**5**	6	Rápido	5
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	**5**	6	Altas	5
Promedio = 4,00										**4,00**

Calificación de factores determinantes de la fuerza de la industria										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	**2**	3	4	5	6	Alto	2
2. Potencial utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	**5**	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	**6**	Alta	6
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	**2**	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	**6**	Eficiente	6
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	**6**	Alta	6
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	**4**	5	6	Difícil	4
8. Productividad/utilización de la capacidad instalada	Baja	0	1	2	3	4	5	**6**	Alta	6
9. Poder de negociación de los proveedores	Bajo	**0**	1	2	3	4	5	6	Alto	0
Promedio = 4,11										**4,11**

Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva										
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	6
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
Promedio = -2,00										**4,00**

Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barrera de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
Promedio = -2,25										**3,75**

Anexo 2: precios referenciales de productos y servicios

	Kunuk-Yaku	Empresa A	Empresa B
Piscinas termales individual	USD 12	USD 8	USD 10
Baños turcos individual	USD 12	USD 8	USD 10
Spa-masaje básico	USD 25	USD 30	USD 25
Spa-masaje medio	USD 40	USD 50	USD 40
Spa-masaje completo	USD 65	USD 80	USD 50
Pack de servicios (piscina, baño turco, masajes, alimentos y bebidas) básico	USD 80	USD 100	USD 75
Pack de servicios (piscina, baño turco, masajes, alimentos y bebidas) medio	USD 120	USD 150	USD 105
Pack de servicios (piscina, baño turco, masajes, alimentos y bebidas) completo	USD 160	USD 200	USD 125

Anexo 3: ventas registradas entre 2014 a 2019

	Ventas totales (USD)
2014	572 751,25
2015	709 119,12
2016	1 069 551,91
2017	1 258 296,36
2018	1 281 763,78
2019	1 317 131,52

Anexo 4: motivo principal vs. compañía de viaje del turista extranjero

Turista extranjero		Año	¿Con quién realizó el viaje?						Total
			Solo	Grupo	Familia	Pareja	Amigos	Trabajo	
¿Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca?	Recreación, esparcimiento vacaciones	2016	32,40 %	3,30 %	18,30 %	28,40 %	14,90 %	2,70 %	100 %
		2017	36,50 %	2,90 %	13,10 %	29,60 %	17,20 %	0,70 %	100 %
		2018	37,30 %	1,00 %	17,70 %	25,50 %	17,70 %	0,70 %	100 %
		2019	36,80 %	4,20 %	15,30 %	31,70 %	11,50 %	0,60 %	100 %
	Visita a familiares o amigos	2016	50,30 %	1,90 %	27,30 %	14,90 %	4,30 %	1,20 %	100 %
		2017	54,10 %	2,20 %	28,20 %	9,40 %	5,00 %	1,10 %	100 %
		2018	52,00 %	0,00 %	25,90 %	15,80 %	5,60 %	0,70 %	100 %
		2019	54,90 %	2,80 %	21,30 %	18,20 %	2,40 %	0,30 %	100 %
	Negocios, actividades	2016	69,10 %	9,60 %	6,60 %	2,20 %	2,20 %	10,30 %	100 %
		2017	65,50 %	1,00 %	8,10 %	4,10 %	3,00 %	18,30 %	100 %
		2018	69,80 %	1,10 %	7,30 %	4,40 %	4,00 %	13,50 %	100 %
		2019	67,20 %	3,60 %	5,80 %	4,70 %	1,50 %	17,20 %	100 %
Total		2016	43,50 %	5,20 %	17,40 %	20,30 %	10,10 %	3,50 %	100 %
		2017	46,80 %	2,90 %	14,50 %	19,50 %	11,50 %	4,70 %	100 %
		2018	47,40 %	0,90 %	17,70 %	18,10 %	12,00 %	3,80 %	100 %
		2019	48,00 %	4,00 %	14,30 %	22,00 %	7,50 %	4,30 %	100 %

Anexo 5: motivo principal vs. días de alojamiento del turista extranjero

Turista extranjero		Duración de la estancia (para visitantes de hasta 30 días) (mediana)			
		2016	2017	2018	2019
¿Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca?	Recreación, esparcimiento, vacaciones	3	3	3	3
	Visita a familiares o amigos	6	7	7	7
	Negocios, actividades	3	3	3	3
	Congresos, conferencias	3,5	7	5	3
	Estudios, investigación	7	6	7	20,5
	Tratamiento de salud	2,5	5	2	3,5
	Motivos religiosos	4,5	1	6	4
	Compras o servicios personales	2,5	5	2	3
	Otros	4,5	6	5	7

Anexo 6: motivo principal vs. gasto turístico por rubro de gasto en turistas extranjeros

Turista extranjero		Mediana del gasto por persona durante la estancia							
		Año	Alojamiento	Alimentación	Transporte	Servicios Culturales	Diversiones	Otros	Total
¿Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca?	Recreación, esparcimiento, vacaciones	2018	$22,80	$21,94	$28,12	$1,19	$2,63	$8,32	$85,00
		2019	$25,57	$20,92	$41,53	$1,95	$13,29	$11,74	$115,00
	Visita a familiares o amigos	2018	$13,05	$98,45	$138,75	$3,19	$11,77	$29,79	$295,00
		2019	$26,26	$56,61	$120,27	$3,01	$22,28	$29,08	$257,50
	Negocios, actividades profesionales	2018	$46,30	$46,57	$83,92	$1,69	$3,67	$10,34	$192,50
		2019	$65,06	$34,60	$67,63	$0,09	$9,02	$8,60	$185,00
	Congresos, conferencias	2018	$105,21	$81,84	$225,67	$7,14	$6,81	$49,33	$476,00
		2019	$80,47	$50,38	$169,97	$13,62	$36,31	$41,76	$392,50
	Estudios, investigación	2018	$46,44	$48,03	$59,47	$0,52	$4,73	$30,81	$190,00
		2019	$43,02	$45,80	$49,27	$3,11	$12,05	$21,76	$175,00
	Tratamiento de salud	2018	$8,25	$7,80	$23,39	$0,00	$0,55	$0,00	$40,00
		2019	$57,24	$54,44	$212,23	$0,00	$3,47	$52,62	$380,00
	Motivos religiosos	2018	$33,07	$94,48	$163,32	$1,69	$0,00	$9,45	$302,00
		2019	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
	Compras o servicios personales	2018	$70,37	$39,10	$24,04	$10,43	$3,26	$22,81	$170,00
		2019	$10,00	$5,00	$2,50	$0,00	$0,00	$0,00	$17,50
	Otros	2018	$47,76	$53,34	$140,51	$3,38	$13,25	$41,76	$300,00
		2019	$17,74	$18,81	$71,22	$0,00	$13,72	$0,00	$121,50
Total promedio		2018	$28,71	$47,20	$74,11	$2,07	$5,31	$16,46	$173,87
		2019	$35,16	$32,32	$67,87	$2,02	$14,67	$15,74	$167,78

Anexo 7: motivo principal vs. compañía de viaje del turista nacional

Turista nacional		Año	¿Con quién realizó el viaje?						Total
			Solo	Grupo	Familia	Pareja	Amigos	Trabajo	
¿Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca?	Recreación, esparcimiento, vacaciones	2016	35,20 %	5,10 %	33,70 %	16,10 %	8,90 %	1,00 %	100 %
		2017	38,10 %	4,10 %	36,30%	13,60 %	7,90 %	0,00 %	100 %
		2018	27,90 %	0,90 %	45,50 %	17,40 %	8,00 %	0,30 %	100 %
		2019	27,30 %	3,00 %	37,50 %	23,00 %	8,30 %	0,90 %	100 %
	Visita a familiares o amigos	2016	64,80 %	0,60 %	25,30 %	6,90 %	2,30 %	0,20 %	100 %
		2017	63,80 %	0,60 %	25,10 %	8,10 %	2,10 %	0,20 %	100 %
		2018	59,20 %	0,60 %	31,40 %	7,00 %	1,60 %	0,20 %	100 %
		2019	62,90 %	0,40 %	27,30 %	7,30 %	1,70 %	0,40 %	100 %
	Negocios, actividades profesionales	2016	71,90 %	5,70 %	7,90 %	3,70 %	2,90 %	7,80 %	100 %
		2017	75,40 %	2,60 %	5,50 %	3,40 %	2,50 %	10,70 %	100 %
		2018	75,40 %	0,80 %	5,20 %	2,40 %	2,00 %	14,10 %	100 %
		2019	73,40 %	2,30 %	5,20 %	3,00 %	2,70 %	13,50 %	100 %
Total		2016	60,80 %	3,80 %	21,40 %	7,50 %	3,90 %	2,70 %	100 %
		2017	65,80 %	1,90 %	18,10 %	6,70 %	3,20 %	4,30 %	100 %
		2018	61,40 %	0,80 %	22,80 %	6,50 %	2,70 %	5,70 %	100 %
		2019	62,00 %	1,70 %	20,00 %	7,40 %	3,20 %	5,60 %	100 %

Anexo 8: motivo principal vs. días de alojamiento del turista nacional

Turista nacional		Duración de la estancia (mediana)			
		2016	2017	2018	2019
¿Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca?	Recreación, esparcimiento, vacaciones	3	3	3	3
	Visita a familiares o amigos	2	3	3	3
	Negocios, actividades profesionales	2	2	2	2
	Congresos, conferencias	3	2,5	3	2
	Estudios, investigación	3	3,5	3	3
	Tratamiento de salud	2	2	2	2
	Motivos religiosos	2	2	3	3
	Compras o servicios personales	2	2	2	2
	Otros	2	2,5	2,5	3

Anexo 9: motivo principal vs. gasto turístico por rubro de gasto en turistas nacionales

Turista nacional		Año	Mediana del gasto por persona durante la estancia						Total
			Alojamiento	Alimentación	Transporte	Servicios Culturales	Diversiones	Otros	
¿Cuál es la razón principal de su visita a la ciudad de Cuenca?	Recreación, esparcimiento, vacaciones	2018	$24,57	$28,78	$44,56	$1,48	$7,59	$13,02	$120,00
		2019	$40,01	$31,05	$53,10	$2,89	$12,40	$10,55	$150,00
	Visita a familiares o amigos	2018	$1,45	$15,87	$28,78	$0,29	$4,33	$4,29	$55,00
		2019	$7,80	$20,76	$26,19	$0,27	$8,58	$2,23	$65,83
	Negocios, actividades profesionales	2018	$32,44	$30,30	$46,27	$0,34	$2,78	$4,86	$117,00
		2019	$42,04	$28,39	$43,74	$0,31	$5,79	$4,72	$125,00
	Congresos, conferencias	2018	$21,22	$17,85	$40,20	$0,20	$1,35	$4,68	$85,50
		2019	$47,59	$29,45	$56,08	$1,82	$8,07	$18,98	$162,00
	Estudios, investigación	2018	$14,12	$18,19	$12,97	$0,13	$1,62	$0,97	$48,00
		2019	$22,14	$18,03	$13,08	$0,00	$5,50	$1,25	$60,00
	Tratamiento de salud	2018	$3,64	$11,31	$11,38	$0,11	$0,69	$2,87	$30,00
		2019	$6,50	$8,51	$11,65	$0,06	$1,54	$1,74	$30,00
	Motivos religiosos	2018	$8,51	$13,55	$19,61	$0,22	$1,37	$6,31	$49,58
		2019	$0,00	$15,06	$43,94	$0,00	$0,00	$0,00	$59,00
	Compras o servicios personales	2018	$3,30	$6,09	$7,40	$0,03	$0,52	$29,65	$47,00
		2019	$8,66	$14,72	$17,60	$0,00	$6,54	$12,99	$60,50
	Otros	2018	$18,52	$20,07	$37,96	$0,22	$3,88	$9,86	$90,50
		2019	$36,55	$20,67	$50,14	$0,00	$12,64	$0,00	$120,00
Total promedio		2018	$16,27	$22,12	$34,84	$0,42	$3,66	$5,67	$82,96
		2019	$26,01	$24,13	$35,07	$0,61	$7,51	$4,48	$97,81

Referencias bibliográficas

CEUPE. (2018). *¿Cómo realizar la segmentación del mercado turístico?* https://bit.ly/3O0jIKZ

GIER. (2020). *Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca: boletín anual año 2019*. Universidad de Cuenca. https://bit.ly/3TWUb9k

Hammond, M. (octubre de 2021). *Customer Journey Map: qué es y cómo crearlo (con plantilla)*. HubSpot. https://bit.ly/47uaJZq

Kotler, P., García, J., Flores, J., Bowen, J. y Makens, J. (2011). *Marketing turístico* (5ª ed.). Pearson Educación.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.). Pearson Educación.

Macías, M. (2010, 12 de noviembre). *¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa?* Advenio. https://bit.ly/48oDfNc

Ministerio de Turismo. (2012, 11 de octubre). *Una nueva fuente de vida y turismo en Cuenca*. https://bit.ly/3NV2kXZ

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A. y Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.

Prim, A. (2018). *Propuesta de valor; 7 ejemplos y 3 claves para diseñarla correctamente*. Innokabi. https://bit.ly/3HdYmWv

Ruiz Ballesteros, E. y Solís Carrión, D. (2007). *Turismo comunitario en Ecuador: desarrollo y sostenibilidad social*. Abya-Yala.

DOI: 10.17163/abyaups.45.358

Caso 3

Cementex: ¿cómo puede insertarse en un mercado "tradicionalista" una nueva marca de cemento?

Adriana Vallejo Bojorque
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
avallejo@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-8725-836X

Gliceria Gómez Ceballos
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
ggomezc@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000 0001 6955 3293

Fernando Mejía Mejía
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
fmejia@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-6690-8474

Antecedentes

En ocasiones resulta difícil creer que empresas sin mucha experiencia puedan, al corto plazo, competir con otras que ya tienen un posicionamiento en el mercado por varios años. En este caso, analizaremos a Cementex, una alternativa nueva en el mercado.

Cementex incursiona en el mercado ecuatoriano con la producción de óxido de zinc. En la ciudad de Cuenca, fue proveedor principalmente de una empresa de cauchos y tras realizar alianzas con socios internacionales, en el año 1995 el producto fue certificado para su exportación.

Desde el año 2008 introduce nuevos productos en el mercado, relacionados con la construcción, ampliando su portafolio y, en la actualidad produce y comercializa cemento al por mayor y menor.

Filosofía

Nos proponemos desarrollar una política de creación de valores compartidos con la diversidad de nuestros grupos de interés, que nos permitan ser parte activa de nuestra sociedad, asumiendo el liderazgo de tender puentes entre esta y nuestros negocios. Reconocemos que el "principio de valores compartidos nos permite crear valor económico de una manera que también crea valor para nuestros colaboradores y para la sociedad al responder a sus necesidades y retos".

Es nuestro compromiso como propietarios, incorporar en el centro y en el proceso de nuestros negocios, el bienestar de la colectividad, empezando por nuestros/as colaboradores/as. Las personas y el ambiente son parte de nuestra forma de hacer negocios.

Valores empresariales

Lealtad, transparencia, trabajo en equipo, responsabilidad, justicia y seguridad.

Misión

Cementex está comprometido con la búsqueda constante de satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Aplicamos nuestra experiencia y valores para ofrecer productos apegados a normas internacionales, sin escatimar esfuerzo alguno para lograr los mejores resultados.

Visión

Ser una prestigiosa empresa líder en el mercado ecuatoriano en la producción y comercialización de óxido de zinc, morteros hidráulicos con base en cementicia y cemento, así como incursionar

en la búsqueda constante de nuevos productos ambientalmente amigables, contando con personal altamente comprometido y calificado.

Objetivo general

Generar —a largo plazo— la creación de valor mediante la innovación, calidad, eficiencia operativa, cuidado del medio ambiente, responsabilidad social, seguridad, el desarrollo de los clientes, capital humano

Objetivos específicos

1. Determinar los mecanismos que utiliza la empresa para mitigar el impacto ambiental.
2. Cumplir con las expectativas de calidad que tiene el cliente.
3. Fortalecer las relaciones con los clientes.

Con el paso del tiempo, Cementex ha optado por la estrategia genérica de negocios de "enfoque", en correspondencia con el segmento de mercado seleccionado como objetivo y —dentro de este nicho— aplica la diferenciación. La comercialización de óxido de zinc está dirigida a farmacéuticas —incluidas algunas internacionales— y el cemento ensacado a las ferreterías y almacenes de distribución de productos para la construcción. Este último posee un componente especial que le da un valor agregado en relación con la competencia, además, cuenta con la norma de calidad INEN 2380.

Algunos elementos que forman parte del diagnóstico de la empresa

Cementex cuenta con proveedores nacionales e internacionales tales como, Smurfit Kappa que es uno de los líderes mundiales en diseño, fabricación y suministro de empaque. En este caso, este es el único proveedor que fabrica empaques para este tipo de productos en Latinoamérica. Otros proveedores son las pequeñas minerías mismas que proveen de aditivos a la industria.

Clientes

Cementex dispone de una cartera de clientes en el mercado ecuatoriano, concentrada en las provincias de Azuay, Cañar, Morona Santiago, Cotopaxi, Loja, Zamora y El Oro. La penetración en el mercado alcanzada durante dos años de operaciones contribuyó al reconocimiento de la marca en el segmento de la construcción alcanzando un 2 % de la de participación de mercado.

El consumidor del cemento en sacos, principal producto de la empresa, son los albañiles para completar sus construcciones, jefes de obra, arquitectos, ingenieros, así como por empresas dedicadas a la construcción en general o ferreterías.

Tabla 1
Comercializadores ferreteros en Ecuador

Ferreterías al por menor	10 308
Ferreterías al por mayor	910
Total	11 218

Tabla 2
Comercializadores ferreteros en las principales ciudades

Azuay	1929
Morona Santiago	275
Loja	1069
El Oro	1496
Cañar	488
Cotopaxi	716
Zamora Chinchipe	254
Total	6227

Tabla 3
Comercializadores ferreteros en Cuenca

Personas naturales	Sociedades
1777	151

El competidor más fuerte en el mercado ecuatoriano es la empresa Cementos A cuya participación en el mercado es del 59 %; su estrategia genérica de negocios está basada en liderazgo en costos, lo cual le permite vender su producto al más bajo precio del mercado. En segundo lugar, se encuentra Cementos B, con una participación del 23 % del mercado, es una empresa peruana que ha ingresado de forma agresiva y está ganando territorio en el mercado ecuatoriano. Le sigue Cementos C con una participación de 16 %, una marca con trayectoria en el país, cuenta con años de experiencia en el mercado, está posicionada en la mente de los consumidores y compite por costos. Cementex, con su producto más representativo, el cemento, se enfrenta a varios productos sustitutos como yeso, adhesivos, cal, adobe, considerados dentro de la construcción tradicional.

El sector de la construcción en el Ecuador ha sufrido una crisis profunda en los últimos años, el impacto se ha dejado sentir en las industrias relacionadas y en los valores de ventas directamente. Algunos puntos a favor de la competencia y que se pueden considerar una debilidad de Cementex incluyen el posicionamiento de marca, los precios de venta, promociones y descuentos, número de puntos de venta, infraestructura y participación de mercados.

Como gestiona la empresa las variables de *marketing*

Cementex nace como un producto innovador en el sector de la construcción, su concepto agrupa características que denotan calidad, durabilidad y confianza. Dentro de un mercado saturado en la industria de la construcción, se genera una nueva alternativa, la cual, me-

diante el uso de nuevas tecnologías, le proporciona características de durabilidad que lo diferencian de la competencia, convirtiéndolo en un producto de vanguardia en su segmento. Ello ha derivado en una penetración agresiva en el mercado, proyectando la marca a un crecimiento sostenido en el corto plazo. Además, para esto la empresa ha invertido en los últimos años en maquinaria con tecnología de punta.

La presentación o envase de Cementex cuida todos los aspectos y detalles que garanticen las características técnicas del producto durante el traslado y hasta el momento de su comercialización. Muestra una imagen innovadora y atractiva ante los ojos de los clientes. El producto está envasado en sacos de papel que contienen 50 kg de cemento y empaquetado en pallets para una correcta distribución. Además, cada unidad prescribe sus características en el envase tales como: logo, códigos de barras, la marca, el contenido del empaque, detalle de componentes, lugar de fabricación y las indicaciones de uso (advertencias).

El precio se determina con base en los costos, precio promedio de productos sustitutos, precio promedio de la competencia y margen. Se utiliza una tarifa fija, pero se manejan promociones de acuerdo con el volumen de compras. Vale la pena mencionar que, frente al precio de la competencia, Cementex cuenta con el precio más alto en el mercado, pero se mantiene en el rango de aceptación. La diferencia con la competencia es de menos de un dólar, pero representa un valor mayor.

Cementex, al ser un producto que se encuentra en etapa de introducción, dispone de un único punto de venta propio, ubicado estratégicamente en el sector del parque industrial de la ciudad de Cuenca. Se considera una ubicación estratégica ya que en el mismo lugar se realiza la producción del cemento y el espacio es de fácil accesibilidad para el arribo de proveedores; a la par se utilizan canales indirectos con los distribuidores. La distribución presenta ciertas complicaciones, sobre todo en temas de visitas a los aliados que se ubican en diferentes provincias, esto puede tomar algún tiempo, algo

similar sucede con la entrega del producto por los tiempos que demora el proceso.

Cementex ha realizado varias acciones publicitarias de índole tradicional en diferentes medios de comunicación, utilizando radio, vallas publicitarias fijas, prensa y material POP. Los medios BTL incluyen activaciones de marca, participación en distintas ferias de entidades enfocadas a la construcción, entidades educativas y distribuidores en general. También ha auspiciado algunos eventos en la ciudad.

En cuanto a medios digitales, la marca tiene presencia en redes sociales, sin embargo, no gestiona adecuadamente este canal ya que, entre otros elementos, no existe un encargado para que desempeñe esta función, la interacción es mínima y no existe un horario de atención al cliente.

Se ha detallado anteriormente los clientes de la empresa, sin embargo, es importante tener en cuenta que el comportamiento general del consumidor "ecuatoriano" —y más aún el "cuencano"— es muy tradicionalista, es decir, se apega al consumo de una marca que ha venido adquiriendo durante algún tiempo y le resulta complejo cambiarla por otra. Siendo esta marca nueva en el mercado, es posible inferir que tomará mucho tiempo lograr su introducción.

De forma general, el consumidor tiende a esperar a que alguien pruebe el producto y cuente sus experiencias, para luego considerar la opción de adquirirlo. Los comentarios y recomendaciones de familiares, amigos y grupos de referencia resultan de vital importancia, así como el precio. La marca y su nivel de conocimiento en el mercado también representa un factor importante, las asociaciones de atributos que se vinculen con esta serán un determinante de posicionamiento.

MATERIAL DE TRABAJO

Preguntas de análisis

- ¿La información macroeconómica muestra un escenario positivo o negativo para la empresa en el mediano plazo? Argumente
- ¿La situación interna de la empresa evidencia mayor cantidad de fortalezas o debilidades? Muestre los resultados mediante la herramienta de matriz DAFO.
- Con base en el comportamiento del consumidor, ¿cuál sería la mejor estrategia para introducir la marca en el mercado?
- Suponiendo que se mantenga la tendencia de ventas del sector industrial, ¿ha podido la empresa insertarse en un mercado que compra por precio con una nueva oferta de valor?
- ¿Los procesos actuales son efectivos para competir en la industria cementera?
- ¿Qué estrategias de crecimiento sugeriría que la empresa puede aplicar?
- ¿Es prudente mantener la estrategia genérica de negocios actual?
- Bajo las condiciones detalladas en el caso, ¿qué estrategias deberían priorizarse en un plan de *marketing* para un año siguiente?
- ¿Son correctos los objetivos empresariales planteados actualmente? De no ser así, plantee nuevos objetivos (general y específicos).

Orientaciones metodológicas para la solución del caso

Para dar solución a las preguntas orientadas, en primer lugar, deberá revisar los aspectos teórico-metodológicos con referencia al estudio del entorno sobre los factores: demográfico, económico, tecnológico, natural, político y cultural. Para ello podrá revisar la bi-

bliografía orientada (Kotler y Amstrong, 2013) y actualizar la información estadística apoyándose en la base de datos del INEC.

Podrá, además, apoyarse en el artículo de Coca (2007), quien describe en una breve reseña las posibles estrategias a utilizar para el posicionamiento de un producto y profundizar en estos aspectos a través del estudio del cap. 10 del libro de Kotler y Keller (2012).

Finalmente, deberá evaluar las posibles estrategias con relación a las variables controlables del *marketing*, con base en los planteamientos realizados por Kotler y Amstrong (2013). Tenga presente que aquí, aunque la decisión sobre estas variables forma parte del proceso de gestión de *marketing*, deberá estructurar una estrategia por cada una de ellas, con énfasis en la variable "producto" que se constituye en la piedra angular de la mezcla.

Podrá apoyarse con las siguientes herramientas:

- *Matriz de perfil competitivo*, modelo desarrollado por Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe en los años 60. La puede consultar el link: https://n9.cl/im78n
- *FODA cruzado*, que puede consultar en el link: https://n9.cl/i9hl3
- *Benchmarking*, que podrá utilizar en el libro de Fernández *et al*. (2001).
- *Kpi's*, que podrá consultar en el link: https://n9.cl/idel

Referencias bibliográficas

Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114. https://bit.ly/48KP7Jc

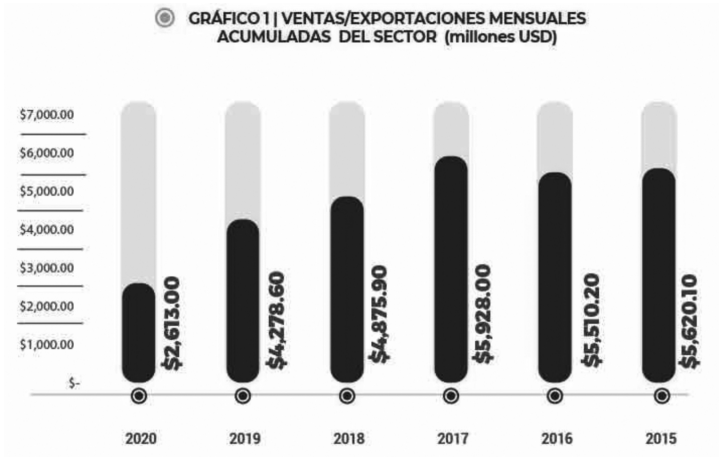
Fernández, P., McCarthy, I. P. y Rakotobe-Joel, T. (2001). An Evolutionary Approach to Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal, 8*(4), 281-305. https://doi.org/10.1108/14635770110403783

EKOS. (26 de 01 de 2021). EKOS. https://bit.ly/3HIV2D3

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.

Anexo 1: tendencia de ventas del cemento a granel y por sacos

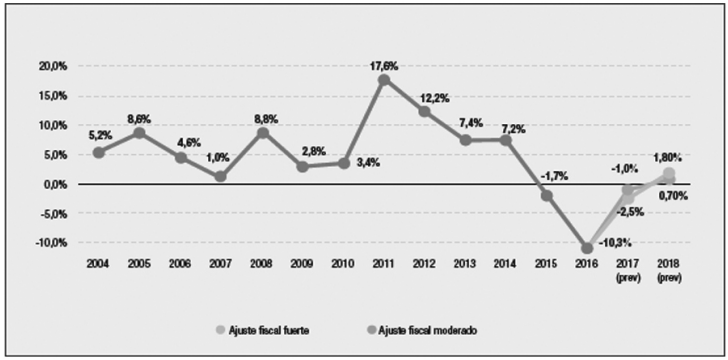


Nota. (Ekos, 2021).

Anexo 2: indicadores macroeconómicos

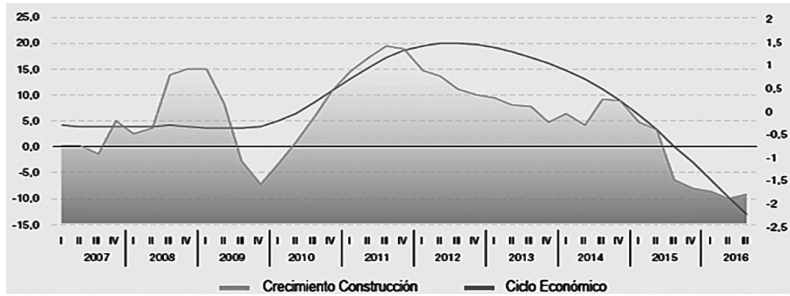
Figura 1

Evolución del PIB del sector de la construcción y estimación 2017-2018 de acuerdo al ajuste fiscal



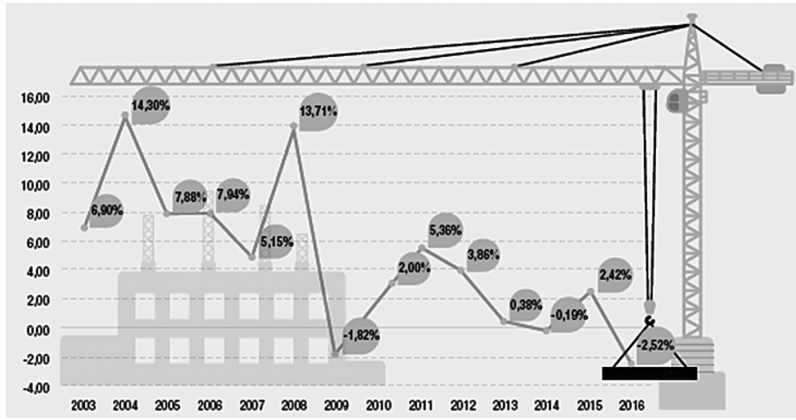
Nota. Tomado de BCE y estimación Ekos.

Figura 2
Índice Ekos de la actividad económica del sector de la construcción



Nota. Tomado de UIEM-Ekos.

Figura 3
Índice de precios de la construcción (promedio a diciembre de cada año)



Nota. Tomado de INEC.

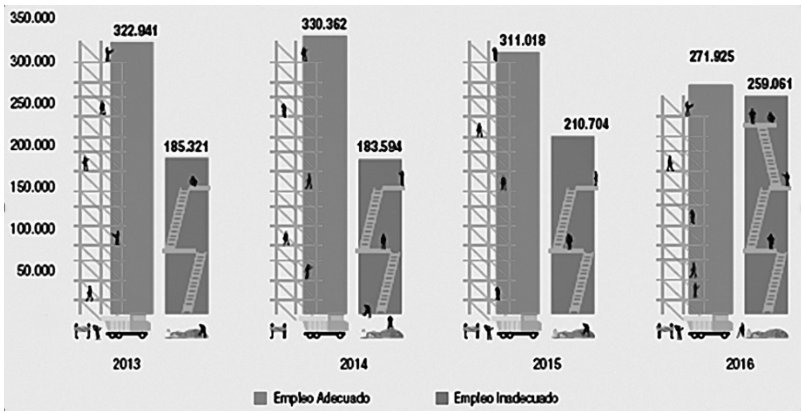
Figura 4

Composición de los empleos por rama de actividad

Rama de actividad	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	sep-15	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16	mar-17	jun-17	sep-17
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,5%	27,6%	27,9%	27,4%	24,8%	24,4%	25,1%	25,0%	28,1%	27,2%	26,8%	25,6%	29,3%	28,6%	26,8%
Comercio	19,5%	19,6%	20,4%	19,9%	18,3%	18,9%	18,8%	18,8%	17,8%	18,3%	18,7%	19,0%	17,9%	17,9%	19,0%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,6%	11,1%	10,5%	10,6%	11,4%	11,3%	11,0%	10,6%	10,3%	10,8%	10,8%	11,2%	10,3%	10,7%	11,0%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,5%	8,3%	7,9%	8,0%	7,6%	6,8%	7,2%	7,1%	6,9%	6,9%	7,2%	6,9%	6,5%	6,6%	6,9%
Construcción	6,9%	6,5%	6,1%	6,3%	7,6%	7,4%	7,6%	7,3%	6,2%	6,5%	6,8%	7,1%	6,7%	6,3%	6,4%

Figura 5

Evolución del empleo adecuado e inadecuado en el sector construcción (número de personas)



Nota. Tomado de INEC.

DOI: 10.17163/abyaups.45.355

Caso 4

Análisis financiero en empresas del sector de consumo masivo: posición actual frente a la competencia

Ericka Issa Morales
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
eissa@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-1693-8031

Gloria Espinoza Rosero
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
gespinozar@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-2005-3380

Introducción

Usted es analista financiero experto en el sector empresarial. Una revista especializada en el sector de *retail* lo contrata para que realice un análisis sobre la situación financiera y operacional de las empresas de supermercados La Mar Cía. Ltd. y Azul S. A. en los años 2019 y 2020. Esto le permitirá evaluar las decisiones tomadas dentro de cada empresa, compararlas y aprender de ellas. Este análisis servirá como referente para otros supermercados del país.

Estas empresas pertenecen al sector de comercio al por menor, de consumo masivo y comercializan lo mismo: productos de supermercado, alimenticios, bebidas, productos de primera necesidad, prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería y cosméticos.

Esta industria —a pesar de que durante los años 2019 y 2020 hubo cuarentenas producto de la pandemia por COVID-19— mantuvo una tendencia de crecimiento continuo debido al uso de tecnologías y a la innovación para vender en línea y compensar la falta de la presencia física de los clientes en los locales. Además, no realizaron exportaciones de sus productos, solo realizaron ventas locales dentro del país.

Es importante mencionar que, durante estos dos años, pequeñas empresas de diversos sectores quebraron. Otras tuvieron un desbalance de ingresos y optaron por reducir sueldos y personal. Mientras que las ventas en las empresas que se adaptaron a la virtualidad y las de alimentos, subieron en promedio hasta un 50 % más que el valor que tenían antes de la pandemia (López Altamirano *et al*., 2020).

Usted, como buen analista financiero, conociendo que estas empresas pertenecen al sector de ventas de supermercados, también investigó sobre los hábitos de consumo de estos clientes y encontró que el 86 % de las familias realizan las compras para el hogar por lo menos una vez a la semana, lo cual le indica que este sector tiene alta demanda. En cuanto a la capacidad de compra, el 86 % percibe un ingreso mínimo de 400 USD, su frecuencia de compra se vincula a alimentos y productos de aseo, y gastan una media de 51 USD hasta 100 USD en sus compras semanales. Además, los clientes de este sector estaban dispuestos a pagar entre 1 USD y 3 USD por el envío de los productos al hogar, lo cual resultó conveniente a los supermercados, para incrementar las ventas a través de sus canales virtuales (Pardo, 2021). Por lo tanto, usted concluye que existía una frecuencia alta de compra. Los supermercados buscan tener en un solo lugar una gran variedad de productos, para que los clientes puedan gastar más dentro de sus locales y a su vez satisfacer sus necesidades.

Para su análisis se utilizaron los estados financieros básicos, en consecuencia, usted recurrió a la página de la Superintendencia de Compañías. Además, realizó una revisión de información adicional relevante, para tener una idea más amplia del sector en el cual parti-

cipan estas empresas. Al recopilar estos datos observó que llevan su contabilidad en dólares americanos, por tanto, no están expuestas a la devaluación de la moneda y no tienen registros o cuentas contables de ajuste o reexpresión monetaria. Asimismo, cumplen con las normas ecuatorianas vigentes, la Ley de Compañías, la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, el Código de Trabajo, los estatutos de la empresa, las Normas Internaciones de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Para conocer el tamaño de estas dos empresas y determinar si pudieran haber vendido más aprovechando sus fortalezas, usted revisó información adicional encontrando que La Mar Cía. Ltd. tiene 16 locales a nivel nacional, cuenta con más de 3500 colaboradores, sus accionistas son dos empresas ecuatorianas, pertenece al tercer grupo comercial más grande del país —con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano— y ha incrementado su crecimiento dentro del país. Como beneficios para sus clientes utilizan elementos promocionales tales como: la implementación de días de descuento y mejoras en el servicio al cliente en la entrega de productos en sus locales de venta. Como labor social durante la pandemia, implementó *kits* de alimentos para los usuarios interesados en hacer donaciones de canastas alimenticias a personas necesitadas, estos usuarios cancelaban la compra y la canasta se hacía llegar a los domicilios de aquellas personas. Entre los canales de publicidad y de contacto con los clientes el más utilizado es una página web que resulta bastante dinámica en la interacción con el usuario, además de Instagram. Aprovecha para publicitar sus propias marcas de licores, víveres, bebidas y productos de limpiezas, que compiten con otras marcas reconocidas en el mercado.

La empresa Azul S. A. tiene más de 300 locales, más de 10 000 empleados, sus accionistas son cuatro empresas extranjeras y es una empresa con mayor experiencia en el mercado que la anterior. Como aportadores de valor para sus clientes mantiene establecimientos afiliados, que ofertan beneficios adicionales como ópticas y laboratorios médicos. Usa tarjeta de acumulación de puntos y tarjeta de

afiliación para obtener productos más baratos. Durante la pandemia realizó donaciones directas a organismos gubernamentales para que se encargaran de la distribución. Entre sus canales de publicidad posee una página web, pero es poco amigable con el usuario, además de Instagram. Tiene diferentes marcas propias de licores, víveres, bebidas y productos de limpiezas, que compiten con otras marcas reconocidas en el mercado.

Con esta información, usted está listo para —con base en los estados financieros y los datos adicionales— realizar el análisis financiero de las dos empresas.

Datos adicionales del caso práctico

- La tasa de interés activa empresarial referencial es de 10,21 %.
- Tasa fiscal es del 22 %.
- En los rubros contables, cuentas por cobrar, inventarios y propiedad planta y equipo, se presentan valores netos, es decir, ya incluyen estimación de cuentas incobrables, provisión por valor neto de realización y depreciación acumulada.
- Se presentan los estados financieros de las dos empresas como anexos.
- Se detalla información en los anexos sobre algunas ratios financieras, calculados para las dos empresas, que le servirán para realizar su análisis financiero y la toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

López Altamirano, D. A., Solórzano S. E., Burgos Salazar S. P. y Mejía Condolo M. F. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Revisa Polo del Conocimiento, 51*(5), 285-304. https://bit.ly/3O8Efgo

Pardo Tomalo, R. R. (2021). *Plan de Implementación para la Creación de un E-commerce en Ronald Supermercados en la Modalidad B2C y B2B para Ecuador* [Tesis de posgrado, UDLA]. https://bit.ly/3tNQLLu

MATERIAL DE TRABAJO

Actividades

1. Calcule las ratios financieras del año 2020 para las dos empresas.
2. Con base en los estados financieros, exponga su opinión, basándose en la información disponible, sobre lo siguiente:
   - 2.1 Calcular los porcentajes de variación en sus ventas, costos de venta, total de gastos y utilidad operacional.
   - 2.2 Evaluar la gestión de los costos de venta y su incidencia en la rentabilidad, explique su respuesta.
   - 2.3 Evaluar la gestión de los gastos y su incidencia en la rentabilidad, explique su respuesta.
3. En base a las ratios financieras, exponga su opinión, basándose en la información disponible, sobre lo siguiente:
   - 3.1 ¿Cuál de las dos empresas presenta mejor liquidez en el año 2020?
   - 3.2 Evalúe la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios y su incidencia en la eficiencia de las operaciones.
   - 3.3 ¿Cuál de las dos empresas muestra mejor eficiencia respecto a los activos fijos?
   - 3.4 ¿Cuál de las dos empresas tiene mayor endeudamiento?
   - 3.5 Concluir sobre las áreas críticas (si es el caso), para el año 2020, en: cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, costos de venta, gastos.
   - 3.6 Recomendar soluciones para las áreas críticas (si es el caso), para el año 2020, en: cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, deuda, costos de venta, gastos.

4. Considerando la utilidad antes de interés e impuestos del año 2020 y que la tasa de interés sobre la deuda préstamos bancarios a corto plazo cambia a 10,21 % y la tasa de préstamos a largo plazo cambia a 6 % y la tasa fiscal es del 22 %:
   4.1 ¿Cuál sería el rendimiento sobre capital contable bajo estas nuevas condiciones?
   4.2 ¿Qué compañía se encontraría en una posición más riesgosa?

5. Con base en la información del flujo de efectivo (anexos):
   5.1 ¿Cuál es su diagnóstico sobre el flujo de efectivo de actividades de operación, inversión y financiamiento, para los años 2019 y 2020 en cada empresa?
   5.2 ¿Qué empresa se encuentra en mejor situación?

Bibliografía recomendada para la solución del caso

Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (3ª ed.). ECOE Ediciones.

Izaguirre Olmedo, J., Carhuancho Mendoza, I. y Silva Siu, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Universidad Internacional del Ecuador. https://bit.ly/3SyGzA5

Tapia Iturriaga, C. K. y Jiménez Sierra, J. A. (2018). *Cómo entender finanzas sin ser financiero*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. https://bit.ly/3Hrfwjw

Anexo 1: ratios financieras de la empresa Azul S. A.

Ratios financieros		Azul S. A.		
Liquidez	**Fórmula**	**2019**	**2020**	**Está expresado en**
Razón circulante o corriente	Activo corriente/pasivo corriente	1,02		# de veces
Razón rápida o orueba ácida	Activo Corriente-Inventario de mecadería/Pasivos Corriente	0,68		# de veces
Eficiencia				
Rotación de cuentas por cobrar clientes	Ventas/total de cuentas por cobrar clientes	105,84		# de veces
Días promedio de cobro	360/rotación de cuentas por cobrar	3,40		Días
Rotación de inventario en almacén	Costo de ventas/total de inventarios	7,34		# de veces
Días promedio de inventario en almacén	360/rotación de Inventario en almacén	49,02		Días
Rotación de cuentas por pagar proveedores	Compras/total cuentas por pagar proveedores	4,65		# de veces
Días promedio de pago	360/rotación de cuentas por pagar	77,34		Días
Rotación de los activos fijos	Ventas/activos fijos netos	15,89		# de veces
Rotación de activos totales	Ventas/activos totales	1,60		# de veces

Endeudamiento	**Fórmula**	**2019**	**2020**	**Está expresado en**
Razón de apalancamiento	Total pasivo/total de patrimonio	1,72		
Razón de endeudamiento	Total pasivo/total de activo	63,28 %		%
Razón de endeudamiento a corto plazo	Total de pasivo corriente/activo total	47,56 %		%
Razón de endeudamiento a largo plazo	Total pasivo largo plazo/activo total	15,72 %		%
Razón deuda a corto plazo - deuda total	Total pasivo corto plazo/total pasivo	75,16 %		%
				%
Rentabilidad		**2019**	**2020**	**Está expresado en**
Margen bruto	Utilidad bruta/ventas totales	24,84 %		%
Margen operacional	Utilidad operacional/ventas totales	3,89 %		%
Margen neto	Utilidad neta/ventas totales	2,45 %		%
Rendimiento (operacional) de los activos totales (ROA)	Utilidad operacional/activos totales	6,21 %		%
Rendimiento (neto) de los activos totales (ROA)	Utilidad neta/activos totales	3,92 %		%
Rendimiento (operacional) sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad operacional/total patrimonio	16,92 %		%

Anexo 2: ratios financieras de la empresa La Mar Cía. Ltd.

Ratios financieras		La Mar Cia. Ltda.		
Liquidez	**Fórmula**	**2019**	**2020**	**Está expresado en**
Razón circulante o corriente	Activo corriente/pasivo corriente	1,24		# de veces
Razón rápida o prueba ácida	Activo corriente-inventario de mercadería/pasivos corriente	0,47		# de veces
Eficiencia				
Rotación de cuentas por cobrar clientes	Ventas/total de cuentas por cobrar clientes	11,78		# de veces
Días promedio de cobro	360 /rotación de cuentas por cobrar	30,57		Días
Rotación de inventario en almacén	Costo de ventas/total de inventarios	2,87		# de veces
Días promedio de inventario en almacén	360 /rotación de inventario en almacén	125,48		Días
Rotación de cuentas por pagar proveedores	Compras/total cuentas por pagar proveedores	3,22		# de veces
Días promedio de pago	360/rotación de cuentas por pagar	111,88		Días
Rotación de los activos fijos	Ventas/activos fijos netos	5,98		# de veces
Rotación de activos totales	Ventas/activos totales	1,22		# de veces

Endeudamiento		**2019**	**2020**	**Está expresado en**
Razón de apalancamiento	Total pasivo/total de patrimonio	1,33		
Razón de endeudamiento	Total pasivo/total de activo	57,07 %		%
Razón de endeudamiento a corto plazo	Total de pasivo corriente/activo total	42,56 %		%
Razón de endeudamiento a largo plazo	Total pasivo largo plazo/activo total	14,51 %		%
Razón deuda a corto plazo - deuda total	Total pasivo corto plazo/total pasivo	74,57 %		%
				%
Rentabilidad		**2019**	**2020**	**Está expresado en**
Margen bruto	Utilidad bruta/ventas totales	22,64 %		%
Margen operacional	Utilidad operacional/ventas totales	6,19 %		%
Margen neto	Utilidad neta/ventas totales	3,70 %		%
Rendimiento (operacional) de los activos totales (ROA)	Utilidad operacional/activos totales	7,56 %		%
Rendimiento (neto) de los activos totales (ROA)	Utilidad neta/activos totales	4,52 %		%
Rendimiento (operacional) sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad operacional/total patrimonio	17,61 %		%
Rendimiento (neto) sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta/total patrimonio	10,52 %		%
Fondo de maniobra	Activo corriente-pasivo corriente	28 831 005,39		USD

Anexo 3: estado de la situación financiera de Azul S. A.

	2019	2020
Activos	**Azul S. A. (USD)**	
Activos corrientes		
Efectivos y equivalentes	44 207 534,02	39 605 747,53
Inversiones de corto plazo	2 708 767,34	-
Cuentas por cobrar	11 029 145,66	10 073 554,14
Otros activos financieros	149 215 101,95	197 646 260,29
Inventarios de mercadería	119 463 697,17	127 229 181,50
Otros inventarios	16 371 191,82	11 891 537,38
Pagos anticipados y otros	12 628 997,02	11 717 290,55
Total activos corrientes	**355 624 434,98**	**398 163 571,39**
Activos largo plazo		
Propiedad, planta y equipo	73 480 466,37	75 460 248,27
Activos por impuestos diferidos	-	-
Inversiones de largo plazo	-	-
Otros activos financieros	301 958 502,86	280 400 712,18
Total activos largo plazo	**375 438 969,23**	**355 860 960,45**
Total de activos	**731 063 404,21**	**754 024 531,84**
Pasivos		
Pasivos corrientes		
Cuentas por pagar proveedores	188 115 881,50	227 349 019,48
Otras cuentas por pagar	6 230 095,16	7 667 329,56
Obligaciones con instituciones financieras	98 387 947,60	87 153 350,18
Porción corriente de valores emitidos	26 117 462,37	25 377 388,04
Impuestos y beneficios	-	-
Otros beneficios	28 860 882,62	837 809,82
Total de pasivos corrientes	**347 712 269,25**	**348 384 897,08**
Pasivos de largo plazo		
Obligaciones con instituciones financieras a largo plazo	22 714 581,88	29 430 558,69
Porción no corriente de valores emitidos	20 125 000,00	25 168 000,00
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes	533 000,00	533 000,00

Jubilación patronal, desahucio y otros beneficios empleados	23 043 745,34	25 870 872,80
Pasivos por impuestos diferidos	1 556 362,38	1 850 888,66
Otras provisiones	46 950 269,20	39 031 216,36
Total pasivos largo plazo	**114 922 958,80**	**121 884 536,51**
Total pasivos	**462 635 228,05**	**470 269 433,59**
Patrimonio		
Capital	127 719 025,04	127 719 025,04
Reservas	107 001 115,18	122 761 976,38
Ganancia del ejercicio	28 656 111,27	27 622 934,68
Ganancias acumuladas	6 834 641,02	7 433 878,50
Otras cuentas de patrimonio	-1 782 716,55	-1 782 716,35
Total de patrimonio	**268 428 176,16**	**283 755 098,25**
Total de pasivos y patrimonio	**731 063 404,21**	**754 024 531,84**

Anexo 4: estado de la situación financiera de La Mar Cía. Ltd.

	2019	2020
Activos	**La Mar Cia. Ltda. (USD)**	
Activos corrientes		
Efectivos y equivalentes	16 170 883,70	29 738 249,10
Inversiones de corto plazo	-	-
Cuentas por cobrar	29 243 943,89	35 566 700,27
Otros activos financieros	4 822 196,57	4 790 467,30
Inventarios de mercadería	92 860 247,20	83 085 927,20
Otros inventarios	3 058 295,20	14 414 642,51
Pagos anticipados y otros	2 611 532,44	2 581 580,63
Total activos corrientes	**148 767 099,00**	**170 177 567,00**
Activos largo plazo		
Propiedad, planta y equipo	57 550 295,25	64 481 952,95
Activos por impuestos diferidos	348 287,32	505 548,32
Inversiones de largo plazo	56 386 005,60	58 699 086,54
Otros activos financieros	18 753 741,83	34 404 911,48
Total activos largo plazo	**133 038 330,00**	**158 091 499,28**
Total de activos	**281 805 429,00**	**328 269 066,28**

Pasivos		
Pasivos corrientes		
Cuentas por pagar proveedores	84 143 945,46	104 389 042,71
Otras cuentas por pagar	3 496 147,63	894 073,69
Obligaciones con instituciones financieras	9 026 098,21	6 121 477,42
Porción corriente de valores emitidos	-	-
Impuestos y beneficios	13 621 639,89	15 518 777,27
Otros beneficios	9 648 262,42	7 327 815,17
Total de pasivos corrientes	**119 936 093,62**	**134 251 186,25**
Pasivos de largo plazo	**USD**	**USD**
Obligaciones con Instituciones Financieras a largo plazo	15 114 369,90	24 213 723,10
Porción no corriente de valores emitidos	-	-
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes	11 918 539,75	19 228 764,09
Jubilación patronal, desahucio y otros beneficios empleados	3 822 520,22	4 083 615,58
Pasivos por impuestos diferidos	-	-
Otras provisiones	10 042 948,30	9 165 765,17
Total pasivos largo plazo	**40 898 378,17**	**56 691 867,94**
Total pasivos	**160 834 471,79**	**190 943 054,19**
Patrimonio		
Capital	700 000,00	700 000,00
Reservas	35 180 554,72	47 563 109,40
Ganancia del ejercicio	12 727 412,10	18 171 357,40
Ganancias acumuladas	71 291 417,20	69 636 274,60
Otras cuentas de patrimonio	1 071 573,00	1 255 270,69
Total de patrimonio	**120 970 957,22**	**137 326 012,09**
Total de pasivos y patrimonio	**281 805 429,00**	**328 269 066,28**

Anexo 5: estado de resultados integral de Azul S. A.

Estado de resultados integral Del 1 de enero al 31 de diciembre		
	Azul S. A.	
	2019	2020
Total ingresos	1 167 273 621,30	1 242 718 226,84
Costos de venta	-877 296 592,36	-953 554 579,61
*Compras e importaciones	875 636 841,29	961 320 063,94
Utilidad bruta	**289 977 028,94**	**289 163 647,23**
Otros ingresos	21 059 690,07	16 231 797,92
Gastos		
Gastos administrativos	238 243 001,11	240 399 639,02
Gastos de ventas	12 466 058,92	10 260 757,96
Gastos financieros	14 922 794,19	14 729 842,59
Total de gastos	**265 631 854,22**	**265 390 239,57**
Utilidad operacional	**45 404 864,79**	**40 005 205,58**
15% participación a los trabajadores	6 810 729,72	6 000 780,84
**Otros ingresos/deducciones	820 606,28	4 947 133,63
Utilidad gravable	39 414 741,35	38 951 558,37
Impuesto a la renta	10 758 630,08	11 328 623,69
Utilidad neta	**28 656 111,27**	**27 622 934,68**
* Dato informativo		

Anexo 6: estado de resultados integral de La Mar Cía. Ltd.

Estado de resultados integral Del 1 de enero al 31 de diciembre		
	La Mar Cia. Ltd.	
	2019	2020
Total ingresos	344 398 657,00	369 714 620,00
Costos de venta	-266 415 254,40	-273 492 152,90
*Compras e importaciones	270 755 477,00	263 717 832,90
Utilidad bruta	**77 983 402,60**	**96 222 467,10**
Otros ingresos	3 239 739,87	2 761 896,34

Gastos		
Gastos administrativos	34 371 701,45	42 127 496,72
Gastos de ventas	21 393 372,64	22 712 055,77
Gastos financieros	4 155 407,53	4 972 573,71
Total de gastos	**59 920 481,61**	**69 812 126,20**
Utilidad operacional	**21 302 660,87**	**29 172 237,24**
15% participación a los trabajadores	3 195 399,13	4 375 835,59
**Otros ingresos/deducciones	-158 614,46	-157 260,59
Utilidad gravable	18 265 876,20	24 953 662,25
Impuesto a la renta	5 538 464,10	6 782 304,85
Utilidad neta	**12 727 412,10**	**18 171 357,40**

* Dato informativo

Anexo 7: información resumida del estado de flujo de efectivo

	2019		2020	
	Azul S. A.	**La Mar Cia. Ltd.**	**Azul S. A.**	**La Mar Cia. Ltd.**
Actividades de operación	90 256 053,22	21 705 495,00	18 297 499,62	33 590 115,00
Actividad de inversión	-32 771 947,00	-35 339 032,00	-22 622 429,71	-29 172 652,00
Actividades de financiamiento	-59 134 921,00	-2 421 505,00	-276 856,40	9 149 900,00
Variación neta del año	**-1 650 814,78**	**-16 055 042,00**	**-4 601 786,49**	**13 567 363,00**

Resultados de los cálculos del caso práctico

Tabla 1
Ratios financieras calculados del año 2019 y 2020

Ratios financieras	**Azul S. A.**		**La Mar Cía. Ltd.**		
Liquidez	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**Expresado en**
Razón circulante o corriente	1,02	1,14	1,24	1,27	Nro. de veces
Razón rápida o prueba ácida	0,68	0,78	0,47	0,65	Nro. de veces
Eficiencia	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**Expresado en**
Rotación de cuentas por cobrar clientes	105,84	123,36	11,78	10,39	Nro. de veces
Días promedio de cobro	3,40	2,92	30,57	34,63	Días
Rotación de inventario en almacén	7,34	7,49	2,87	3,29	Nro. de veces
Días promedio de inventario en almacén	49,02	48,03	125,48	109,37	Días
Rotación de cuentas por pagar proveedores	4,65	4,23	3,22	2,53	Nro. de veces

Días promedio de pago	77,34	85,14	111,88	142,50	Días
Rotación de los activos fijos	15,89	16,47	5,98	5,73	Nro. de veces
Rotación de activos totales	1,60	1,65	1,22	1,13	Nro. de veces
Endeudamiento	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**Expresado en**
Razón de apalancamiento	1,72	1,66	1,33	1,39	%
Razón de endeudamiento	63,28	62,37	57,07	58,17	%
Razón de endeudamiento a corto plazo	47,56	46,20	42,56	40,90	%
Razón de endeudamiento a largo plazo	15,72	16,16	14,51	17,27	%
Razón deuda a corto plazo-deuda total	75,16	74,08	74,57	70,31	%
Rentabilidad	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**Expresado en**
Margen bruto	24,84	23,27	22,64	26,03	%
Margen operacional	3,89	3,22	6,19	7,89	%
Margen neto	2,45	2,22	3,70	4,91	%

Rendimiento (operacional) de los activos totales (roa)	6,21	5,31	7,56	8,89	%
Rendimiento (neto) de los activos totales (roa)	3,92	3,66	4,52	5,54	%
Rendimiento (operacional) sobre el patrimonio (roe)	16,92	14,10	17,61	21,24	%
Rendimiento (neto) sobre el patrimonio (roe)	10,68	9,73	10,52	13,23	%
Fondo de maniobra	7 912 165,73	49 778 674,31	28 831 005,39	35 926 380,75	USD

Nota. Adaptado de Superintendencia de Compañías.

Tabla 2

Porcentaje vertical y horizontal del estado de resultados integral del año 2019 y 2020

Estados de resultado integral del 1 de enero al 31 de diciembre										
	Azul S. A.					**La Mar Cía. Ltd.**				
	2019	**% vertical**	**2020**	**% vertical**	**% horizontal**	**2019**	**% vertical**	**2020**	**% vertical**	**% horizontal**
Total ingresos	1 167 273 621,30		1 242 718 226,84		6,46 %	344 398 657,00		369 714 620,00		7,35 %
Costos de venta	877 296 592,36	–75,16 %	953 554 579,61	–76,73 %	8,69 %	266 415 254,40	–77,36 %	273 492 152,90	–73,97 %	2,66 %
* Compras e importaciones	875 636 841,29	75,02 %	961 320 063,94	77,36 %	9,79 %	270 755 477,00	78,62 %	263 717 832,90	71,33 %	–2,60 %
Utilidad bruta	**89 977 028,94**	**24,84 %**	**89 163 647,23**	**23,27 %**	**–0,28 %**	**77 983 402,60**	**22,64 %**	**96 222 467,10**	**26,03 %**	**23,39 %**
Otros ingresos	21 059 690,07	1,80 %	16 231 797,92	1,31 %	–22,92 %	3 239 739,87	0,94 %	2 761 896,34	0,75 %	–14,75 %
Gastos										
Gastos administrativos	238 243 001,11	20,41 %	240 399 639,02	19,34 %	0,91 %	34 371 701,45	9,98 %	42 127 496,72	11,39 %	22,56 %
Gastos de ventas	12 466 058,92	1,07 %	10 260 757,96	0,83 %	–17,69 %	21 393 372,64	6,21 %	22 712 055,77	6,14 %	6,16 %
Gastos financieros	14 922 794,19	1,28 %	14 729 842,59	1,19 %	–1,29 %	4 155 407,53	1,21 %	4 972 573,71	1,34 %	19,67 %

Total de gastos	**265 631 854,22**	**22,76 %**	**265 390 239,57**	**21,36 %**	**–0,09 %**	**59 920 481,61**	**17,40 %**	**69 812 126,20**	**18,88 %**	**16,51 %**
Utilidad operacional	**45 404 864,79**	**3,89 %**	**40 005 205,58**	**3,22 %**	**–11,89 %**	**21 302 660,87**	**6,19 %**	**29 172 237,24**	**7,89 %**	**36,94 %**
15 % de participación a los trabajadores	6 810 729,72	0,58 %	6 000 780,84	0,48 %	–11,89 %	3 195 399,13	0,93 %	4 375 835,59	1,18 %	36,94 %
** Otros ingresos/ deducciones	820 606,28	0,07 %	4 947 133,63	0,40 %	502,86 %	–158 614,46	–0,05 %	–157 260,59	–0,04 %	–0,85 %
Utilidad gravable	39 414 741,35	3,38 %	38 951 558,37	3,13 %	–1,18 %	18 265 876,20	5,30 %	24 953 662,25	6,75 %	36,61 %
Impuesto a la renta	10 758 630,08	0,92 %	11 328 623,69	0,91 %	5,30 %	5 538 464,10	1,61 %	6 782 304,85	1,83 %	22,46 %
Utilidad neta	28 656 111,27	2,45 %	27 622 934,68	2,22 %	–3,61 %	12 727 412,10	3,70 %	18 171 357,40	4,91 %	42,77 %

* Dato informativo. ** Aquí se incluye el efecto por la conciliación tributaria y/o efectos NIIF, se procuró que para que sea didáctico, la utilidad neta del estado de resultados sea el mismo que el del Estado de Situación Financiera.

Nota. Adaptado de Superintendencia de Compañías.

Considerando la utilidad antes de interés e impuestos del año 2020 y que la tasa de interés sobre la deuda préstamos bancarios a corto plazo cambia a 10,21 % y la tasa de préstamos a largo plazo cambia a 6 % y la tasa fiscal es del 22 %: ¿cuál sería el rendimiento sobre capital contable bajo estas nuevas condiciones?

Tabla 3

Estado de situación financiera resumido del año 2020

Datos	Azul S. A. (USD)	La Mar Cía. Ltd. (USD)
2020		
Activos corrientes	398 163 571,39	170 177 567,00
Propiedad, planta y equipo (neto)	75 460 248,27	64 481 952,95
Otros activos largo plazo	280 400 712,18	93 609 546,33
Total de activos	754 024 531,84	328 269 066,28
Proveedores	227 349 019,48	104 389 042,71
Obligaciones bancarias corto plazo	87 153 350,18	6 121 477,42
Porción corriente de valores emitidos	25 377 388,04	--
Otros pasivos corrientes	8 505 139,38	23 740 666,13
Obligaciones bancarias largo plazo	29 430 558,69	24 213 723,10
Porción no corriente de valores emitidos	25 168 000,00	--
Otros pasivos largo plazo	67 285 977,82	32 478 144,84
Capital común y otros	248 698 285,07	49 518 380,09
Ganancias acumuladas	35 056 813,18	87 807 632,00
Total de pasivo y patrimonio	754 024 531,84	328 269 066,28

Nota. Adaptado de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 4

Total de intereses con la nueva tasa

	Azul S. A.	**La Mar Cía. Ltd.**
Interés (2020)		
Intereses por las obligaciones corto plazo	8 898 357	625 003
Intereses por las obligaciones largo plazo	1 765 834	1 452 823
Total	10 664 191	2 077 826

Nota. Adaptado de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 5

Estado de resultados calculado con el nuevo escenario de la tasa de interés en el préstamo bancario

Estado de resultado del año terminado al 31 diciembre (Millones de USD-2020)		
	Azul S. A.	**La Mar Cía. Ltd.**
UAII	60 327 659	34 144 811
Interés	10 664 191	2 077 826
UAI	49 663 468	32 066 985
Impuesto a la renta	10 925 963	7 054 737
Utilidad neta	38 737 505	25 012 248

Nota. Adaptado de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 6

Cálculo del ROE bajo el nuevo escenario de cambio en la tasa de interés de préstamo bancario

	Azul S. A.	**La Mar Cía. Ltd.**
	2020	
Capital contable o patrimonio	283 755 098	137 326 012
Rendimiento (neto) sobre el patrimonio (ROE)	13,65 %	18,21 %

Nota. Adaptado de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 7
Comparación del rendimiento sobre capital contable

	Actual 2020	**Nuevo escenario**
Azul S. A.	9,73 %	13,65 %
La Mar Cía. Ltd.	13,23 %	18,21 %

Nota. Adaptado de la Superintendencia de Compañías.

DOI: 10.17163/abyaups.45.356

Caso 5
Distribuidora salesianitos: problemática para elaborar la planificación presupuestaria

Sonnia Proaño Chacha
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
sproano@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-5299-106X

Miriam Jara Molina
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
mjaram@ups.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-7478-1829

Ronald Moran Chanalata
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)
rmoranc@est.ups.edu.ec
https://orcid.org/0009-0005-3466-6577

Introducción

Distribuidora Salesianitos es una microempresa perteneciente al sector comercial que se encarga de la compra y venta de artículos plásticos, y brinda atención directa al público mayorista y minorista. La misma se encuentra ubicada en la provincia del Guayas. El representante legal de la empresa ha contado con Alexandra Proaño, encargada de la aprobación de la planificación presupuestaria.

Datos generales sobre la organización y el entorno

En relación con el análisis externo de la organización, en el entorno macro, se ha considerado la estabilidad económica del país y el poder adquisitivo de los clientes que adquieren productos de plástico. En el factor sociocultural, se sabe que las preferencias y estilos de vida están siendo afectadas por una mayor conciencia ambiental. De igual modo, los avances tecnológicos en los materiales plásticos generan impacto en la eficiencia y calidad de productos.

En cuanto a la competencia, se han identificado 26 empresas que se encuentran operativas con participación en el mercado local. El entorno competitivo ha representado una fuente de información para analizar las tendencias y patrones del sector al que pertenece la Distribuidora Salesianitos. La selección de los proveedores ha sido un punto clave para la planificación del presupuesto, por las fluctuaciones de precio que pueden incidir en los costos de producción.

Por otra parte, la identificación de las expectativas de los clientes ha contribuido de forma significativa en las acciones realizadas por las empresas, para satisfacer las necesidades de los consumidores. En lo que respecta a los colaboradores, se han llevado a cabo curos de formación que han contribuido a incidir de forma favorable en la operación de la empresa.

La empresa Distribuidora Salesianitos ha sido clasificada bajo el RIMPE-emprendedores, cuya vigencia es de tres años. Este régimen fue creado en el mes de noviembre del año 2021, según la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, y publicado en el Registro Oficial nro. 587 (2022). La inscripción de la empresa en este régimen le obliga a llevar un registro exhaustivo de sus ingresos y gastos, y a emitir notas de venta.

A continuación, se muestra la participación en ventas de las empresas ecuatorianas pertenecientes al sector comercial durante el año 2019 (tabla 1). En la tabla se observa que las grandes empresas son las que obtuvieron el mayor volumen de ventas durante ese período, en contraste con las microempresas, las que reflejan un peso poco significativo, con apenas el 0,65 % del total.

Tabla 1
Participación en ventas de las empresas ecuatorianas según su tamaño

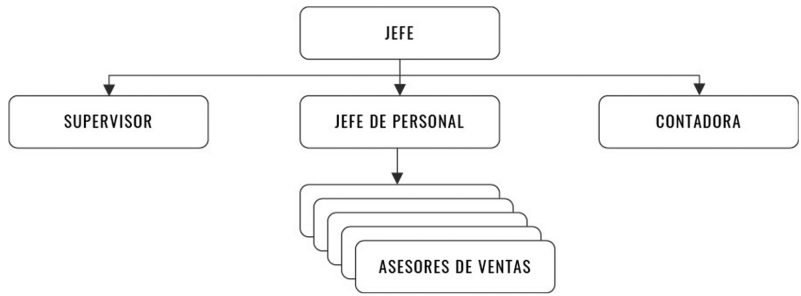
Tamaño de la empresa	Representación porcentual en ventas
Grande	66,75 %
Mediana	20,20 %
Pequeña	12,40 %
Microempresa	0,65 %

Nota. Tomado del *ranking* de compañías de la Superintendencia de Compañías.

En el organigrama de la Distribuidora Salesianitos (figura 1) se puede apreciar que la organización cuenta actualmente con nueve empleados, cuyas tareas son:

- *Supervisor*. Se encarga de verificar que todos los productos (tanto los que entran como los que salen) estén en excelente estado.
- *Jefe de personal*. Tiene la tarea de realizar los procesos que establece la ley para los empleados.
- *Contadora*. Realiza los registros contables de compra y venta de los artículos con giro para el negocio.
- *Asesores de venta*. Se encargan de controlar el inventario, atención al público, higiene y actividades relacionadas con el *marketing*.

Figura 1
Organigrama de la microempresa Distribuidora Salesianitos



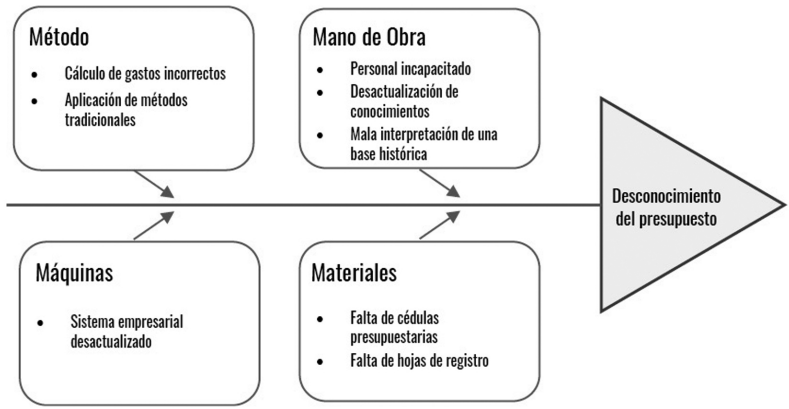
¿Qué problema se presenta en la Distribuidora Salesianitos?

En todas las microempresas comerciales suelen existir diversos factores que dificultan el ejercicio del proceso de control sobre sus finanzas. Uno de los problemas más reconocidos es la incapacidad provocada por desconocimiento de los pequeños empresarios para la creación de un presupuesto. Este problema también está presente en la Distribuidora Salesianitos, donde se han identificado algunos factores que impiden la correcta elaboración de su presupuesto.

Para resolver el problema de la insuficiente planificación presupuestaria en esa empresa, es necesario considerar las causas que lo generan. Para ello, se contrató un equipo de asesores externos. Los expertos contratados utilizaron el método de Kauro Ishikawa y a partir de su aplicación identificaron como causas las que se muestran en la figura 2.

Figura 2

Causas que inciden en la incorrecta elaboración del presupuesto en la Distribuidora Salesianitos que apuntan como problema principal el desconocimiento



Nota. Tomado del informe de los expertos.

Tal como puede observarse en el modelo de Ishikawa, las causas principales vinculadas con el desconocimiento para la elaboración del presupuesto en la empresa estudiada son: el método, la mano de obra, las máquinas y los materiales.

Los expertos contratados calcularon los pesos relativos de cada uno de los factores principales y asignaron a estos una calificación en la escala de 1 a 3, para reconocer la relevancia asociada a cada una de las causas secundarias. Los tres niveles de relevancia que se utilizaron fueron: (1) irrelevante, (2) regular y (3) relevante.

En la tabla 2 se muestran los pesos relativos de las cuatro variables o factores principales considerados en el diagrama de Ishikawa. El peso relativo indica —en términos porcentuales— la influencia de cada factor en la problemática de la empresa, en cuanto a la incapacidad para elaborar un presupuesto. Nótese que "mano de obra" es la variable que tiene mayor impacto en el problema (40 %), mientras que "materiales" es la que menor influencia ejerce sobre dicho problema (10 %).

Tabla 2

Pesos y nivel de relevancia de las variables que ocasionan el desconocimiento del presupuesto

Variables	Peso relativo
Método	30 %
Mano de obra	40 %
Máquinas	20 %
Materiales	10 %

Nota. Tomado del informe de los expertos.

De acuerdo con el modelo de Ishikawa que se presentó en la figura 2, cada variable o factor principal contiene indicadores o causas secundarias. El equipo de expertos contratado calificó cada una de ellas para determinar las causas secundarias más relevantes o las

que más influían en el problema, y de ese modo poder priorizar las decisiones que debían tomarse. Para ello realizaron un diagnóstico de todos los indicadores asociados con cada una de las causas secundarias, utilizando datos obtenidos de la información levantada mediante entrevistas realizadas al personal, observaciones en el lugar de trabajo y análisis de la documentación de la que disponía la empresa.

En la tabla 3 se muestra una matriz con los niveles de relevancia de las causas secundarias que conducen al desconocimiento del presupuesto, agrupadas por la variable principal a las que pertenecen.

Tabla 3

Matriz de relevancia de causas asociadas al desconocimiento del presupuesto

Variables / Causas secundarias	**Método (30 %)**	**Mano de obra (40 %)**	**Máquinas (20 %)**	**Materiales (10 %)**
Cálculo incorrecto de gastos	3			
Aplicación de métodos tradicionales	1			
Personal no capacitado		2		
Desactualización de conocimientos		3		
Mala interpretación de la base histórica		2		
Sistema empresarial desactualizado			2	
Falta de cédulas presupuestarias				3
Falta de hojas de registro				3

Nota. Tomado del informe de los expertos.

Una vez que se conocieron esos datos, la dirección de la empresa reconoció la urgencia de elaborar un plan de acción que per-

mitiera corregir las deficiencias encontradas para elaborar el presupuesto (comenzando con las de mayor impacto) y de este modo contribuir a aumentar el control financiero de la empresa, lo cual fue considerado como un aspecto fundamental para incrementar los márgenes de utilidad esperada de la empresa (entre el 10 y el 12 %) y alcanzar un crecimiento interanual del 5 % en el volumen de ventas durante los próximos cinco años.

Indicaciones metodológicas a tomar en cuenta para resolver el caso 5

De forma general, las microempresas surgen ante la oportunidad de abastecer a los mercados que no han sido atendidos por las grandes corporaciones y sus precios no son competitivos. Asimismo, estas empresas surgen por motivación de algunos pequeños empresarios que tienen como objetivo mejorar su calidad de vida (Baque *et al.*, 2019). Estas organizaciones económicas, comúnmente, son financiadas mediante ahorros o préstamos entre familiares, ya que muchas de ellas son de carácter familiar.

Tabla 4
Perfil de las microempresas

Número de empleados	Máximo 10 empleados
Ventas anuales	300 000 USD (máx.)
Obligaciones fiscales	Sujetas a la declaración del IVA (mensual o semestral) e impuesto a la renta anual
Comprobantes	Deben emitir facturas con numeración secuencial

Nota. Tomado de SRI, 2022.

Al igual que las grandes empresas y corporaciones, las microempresas necesitan controlar los flujos financieros y para ello la elaboración del presupuesto es fundamental, para poder alcanzar los objetivos empresariales.

El presupuesto es una herramienta que forma parte de la planificación financiera. Su objetivo es mantener el control sobre la inversión con base en una estructura monetaria, que especifica los destinos para cada una de las áreas que forman parte de la empresa, según el comportamiento histórico de insumos, materiales o productos.

Según Rincón y Narváez (2017): "El presupuesto es la producción de indicadores financieros predictivos que son visibles para las posibles alternativas futuras, según su trazabilidad algorítmica de una proyección de determinados campos como: ventas, producción y costos". En consecuencia, según estos autores, la importancia del presupuesto radica en que permite:

- Predecir circunstancias desconocidas
- Trabajar con rumbo fijo
- Trazar metas alcanzables
- Obtener máximos resultados
- Adelantarse al futuro
- Idear un mecanismo para obtener los logros
- Analizar estrategias

La importancia del presupuesto se fundamenta en que es una herramienta de control para gestionar los procesos con mayor precisión. En vista de lo anterior, no cabe duda acerca de la necesidad de dominar el uso de esta herramienta (el presupuesto), ya que con ella las microempresas comerciales tendrán un mejor panorama sobre su situación económica y podrán trabajar de manera ordenada con base en la planificación. Esto les permitirá estimar gastos y, con ello, evitar que estos excedan los ingresos. Su correcta aplicación es de vital importancia para la toma de decisiones.

Todos los problemas empresariales, incluyendo los que están vinculados a la planificación presupuestaria, son producidos por un conjunto de factores (causas) que deben ser gestionados. Conocer y valorar la importancia de las causas que originan el problema es una tarea que requiere un esfuerzo de búsqueda de información, proce-

samiento y análisis, siendo el método de Kauro Ishikawa una técnica comúnmente utilizada en los contextos empresariales.

Con respecto a la utilización de esta técnica, Stáchu (2009) plantea que los dos errores más comunes al momento de elaborar el diagrama de Ishikawa —o diagrama de causas y efectos— son:

- Enmascarar, sin intención, la causa raíz.
- No establecer adecuadas relaciones de causalidad, lo que a su vez genera un importante desperdicio de tiempo.

Para evitar estos errores se recomienda realizar previamente una lluvia de ideas y luego estudiar su incidencia para clasificarlas en correcto orden dentro del diagrama.

Evaluar las causas es el siguiente paso para identificar las más importantes dentro de la situación que se está analizando. Para iniciar la evaluación es necesario establecer niveles de relevancia dentro de las causas principales para determinar cuál es la que genera mayor impacto.

Para determinar las causas secundarias más importantes que conducen al desconocimiento del presupuesto, basta con hallar los pesos ponderados, multiplicando la relevancia de cada causa secundaria por el peso relativo del factor al que pertenecen. A continuación, la tabla 5 muestra la forma de calcular los pesos ponderados de las causas secundarias, utilizando como ejemplo la variable "método" del caso en estudio.

Tabla 5
Cálculo de pesos ponderados de las causas asociadas a la variable "método"

Variable: método Peso relativo: 30 %	**Relevancia de la causa secundaria**	**Peso ponderado (relevancia x 30 %)**
Cálculo de gastos incorrectos	3	0,9
Aplicación de métodos tradicionales	1	0,3

Una vez identificadas las causas más significativas o las que mayor peso ponderado tienen sobre el problema, debe elaborarse un plan de acción para corregirlas y hacer seguimiento de su cumplimiento para mejorar. Ese plan de acción debe incluir los indicadores clave de rendimiento o KPI (Key Performance Indicator), los cuales son considerados como una herramienta de medición. Para ello, tomando como ejemplo la variable "método", los indicadores clave de rendimiento pudieran ser:

- Porcentaje de errores detectados en el cálculo de los gastos
- Porcentaje de documentos con información errónea que fue recibida de los diferentes departamentos de la empresa
- Frecuencia con la que se cometen errores asociados al cálculo de gastos
- Porcentaje de métodos a prueba de errores que están siendo utilizados

Referencias bibliográficas

Baque Cantos, M. A., Baque Sánchez, E. R., Chiquito Tigua, G. P. y Baque Parrales, S. M. (2018). Microempresas en el Ecuador: caso ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias, 4*(1), 619-632. https://doi.org/10.23857/dc.v4i1.771

Registro Oficial. (2022, 6 de julio). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19*. https://bit.ly/3OchPe5

Rincón, C. y Narváez, J. (2017). Presupuesto bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL. Ediciones de la U. https://bit.ly/3Hr9Whi

SRI. (2022, 6 de julio). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19*. https://bit.ly/3OchPe5

Stáchu, S. W. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor. https://bit.ly/48X5uCz

MATERIAL DE TRABAJO

Preguntas para responder

1. ¿Por qué se considera que la Distribuidora Salesianitos es una microempresa?
2. Explique las razones por las que los métodos de trabajo, la mano de obra, las máquinas y los materiales influyen en la elaboración del presupuesto de la empresa.
3. Según los datos que se indican en la tabla 2 ¿cuál es la variable que tiene mayor influencia en el desconocimiento del presupuesto en la Distribuidora Salesianitos?
4. Calcule los pesos ponderados de cada una de las causas asociadas al desconocimiento del presupuesto en la Distribuidora Salesianitos e identifique las que impactan con mayor fuerza en dicho problema.
5. Elabore un plan de acción para superar la causa secundaria más relevante que impide la correcta elaboración del presupuesto en Distribuidora Salesianitos.
6. Con base en la respuesta anterior, identifique cuáles pudieran ser los indicadores clave de rendimiento. *Sugerencia*: Considere que una actividad operativa puede tener más de un indicador clave de rendimiento (puede utilizar la siguiente estructura para escribir su respuesta).

Tabla 6
Indicadores clave de rendimiento

Áreas de decisión	Áreas claves	Actividades operativas	Indicadores claves de rendimiento

7. Explique por qué ha establecido los indicadores claves de rendimiento que señaló en su respuesta anterior. Sugerencia: razone su comentario en función de la contribución de dichos indicadores al logro de los objetivos de rentabilidad y ventas de Distribuidora Salesianitos.

Bibliografía sugerida

Burbano, J. (2011). *Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (4ª ed.). McGraw-Hill.

Crotts, J. C., Magnini, V. P. y Calvert, E. (2022, noviembre). Key performance indicators for destination management in developed. *Annals of Tourism Research Empirical Insights, 3*. https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100053

INEC. (2022). *Ranking Microempresas del Ecuador*.

Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos*. B-EMUED. https://bit.ly/3OcAZk5

Saeger, A. (2016). *El diagrama de Ishikawa*. Lemaitre Publishing.

Sobre los autores

Gliceria Gómez Ceballos

Dra. en Ciencias Económicas. Se desempeña como docente en la carrera de Administración de Empresas y cubre funciones en la dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad. Es miembro del claustro de la Maestría en Administración de Empresas. Ha dirigido varios proyectos de investigación y coordina del Grupo de Investigación Científica de Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (GIGMP). Trabaja las líneas de investigación de: Gestión de MIPYMES, desarrollo local, turismo y vínculo universidad-sociedad. Ha sido autora y coautora de varios libros y artículos científicos, así como ponente en eventos nacionales e internacionales. https://orcid.org/0000 0001 6955 3293

Adriana Priscila Vallejo Bojorque

Ingeniera Comercial, Doctora en Dirección de Empresas y Mercadotecnia. Se desempeña como docente en carreras de las ciencias económicas y administrativas y como directora del área de Admisiones y Marketing de en la UPS. En el área de investigación destacan varias publicaciones en revistas indexadas, capítulos de libros y presentaciones en congresos tanto nacionales como internacionales. Es miembro del Grupo de Investigación Científica de Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (GIGMP). https://orcid.org/0000-0001-8725-836X

Fernando Marcelo Mejía Mejia

Ingeniero en marketing, Magister en comunicación y marketing. Se desempeña como docente universitario en las carreras de las ciencias administrativas y económicas. Posee certificación en competencia digital, personal docente e investigación-PDI. Coautor de capítulos de libros. Amplia experiencia profesional en el sector del marketing y publicidad. fmejia@ups.edu.ec; https://orcid.org/0000-0001-6690-8474

Gloria Belén Espinoza Rosero

Auditora con certificación líder en sistemas de gestión de calidad. En trayectoria destaca un historial en docencia universitaria, dirección de proyectos de investigación y contribución a la literatura científica a través de la publicación de artículos en revistas indexadas, capítulos de libros y presentaciones en congresos tanto nacionales como internacionales. Es miembro del Grupo de Investigación de Gestión Contable y Financiera de las Organizaciones (GIFCA). https://orcid.org/0000-0003-2005-3380

Ericka Helena Issa Morales

Contadora Pública Autorizada (UCSG) y docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana-sede Guayaquil. Forma parte del Grupo de Investigación Gestión Contable y Financiera de las Organizaciones (GIFCA). https://orcid.org/0000-0002-1693-8031

Sonnia Proaño Chacha

Docente-investigador Titular en la Universidad Politécnica Salesiana. Con estudios en grado y posgrado en varias universidades: Ingeniera Comercial especializada en Comercio Exterior, Magister en Tributación y Doctorando en Contabilidad y Finanzas en

la Universidad de Zaragoza. Miembro del Grupo de Investigación GIISIC-BiDDSAA. https://orcid.org/0000-0001-5299-106X

Miriam Rosario Jara Molina

Docente-investigador Titular en la Universidad Politécnica Salesiana. Con estudios en grado y posgrado en varias universidades: Economista, Magister en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos de la Universidad de Guayaquil y Doctorado en Contaduría de la Universidad Autónoma de Nuevo León México. Miembro del grupo GIISIC-BiDDSAA. https://orcid.org/0000-0002-7478-1829

Ronald Bryan Moran Chanalata

Licenciado en Administración de Empresas. Cuenta con certificados y diplomas en cursos de Lectura rápida, Microsoft Excel-Power Point. Actualmente dirige un emprendimiento en uno de los sectores claves de la ciudad de Guayaquil. https://orcid.org/0009-0005-3466-6577

Carrera de Administración de Empresas
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Grupo de Investigación de Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (GIGMP)

Grupo de Investigación Gestión Contable y Financiera de las Organizaciones (GIFCA)

Grupo de Investigación "Big Data, Data Science and Advanced Analytics" - BiDDSAA

El presente libro, *Estudio de casos en Ciencias Administrativas y Económicas*, ofrece a docentes de esta área del conocimiento cinco casos de estudio. En ellos, los autores recrean situaciones empresariales a nivel nacional en las áreas de gestión de marketing y gestión de finanzas. Estos ejemplos permiten a los estudiantes identificar escenarios, analizar, sistematizar, evaluar, proponer y decidir cómo resolver los problemas planteados.

En su introducción destaca la importancia y significado del uso de este método para lograr efectividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto abre una perspectiva de discusión entre los estudiantes acerca de la compleja realidad empresarial con la que se enfrentarán en el futuro. Además, fortalece su espíritu crítico mediante los recursos de investigación que el profesor pone a su disposición en la narrativa de la situación. De esta manera, los estudiantes pueden evaluar la toma de decisiones en el contexto en el que se desenvolverán como profesionales.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

30 AÑOS TRANSFORMANDO VIDAS

ABYA YALA

ECUADOR SALESIANOS DON BOSCO

ISBN 978-9978-10-889-5

9 789978 108895